

**DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
REDOX COLOMBIA S.A.S.**

**NATALIA LENIS VELEZ
DANIELA CHAVARRIAGA ESTRADA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2014**

**DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA
REDOX COLOMBIA S.A.S.**

**Pasantía Institucional para optar
al título de comunicadora social**

**NATALIA LENIS VELEZ
DANIELA CHAVARRIAGA ESTRADA**

**Directora
PATRICIA JARAMILLO GARCIA
Comunicadora Social**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE COMUNICACIÓN SOCIAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
SANTIAGO DE CALI
2014**

Nota de aceptación

Aprobado por el comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma para optar por el título de Comunicadora social

PATRICIA GARCÍA

Jurado

MARISOL GÓMEZ

Jurado

Santiago de Cali, 08 de agosto del 2014

Este trabajo está dedicado a Dios y a nuestras familias, quienes nos permitieron llegar hasta aquí con su apoyo constante y por hacer que nuestros sueños no solo se quedaran en eso. De la misma manera, está dedicado a REDOX COLOMBIA S.A.S., la organización que nos brindó la oportunidad de hacer el proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	15
INTRODUCCIÓN	16
1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	18
1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA:	18
1.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA	18
1.3. DATOS DE LA EMPRESA	19
1.4. LOGOS	19
1.5. VISIÓN	20
1.6. PASIÓN	20
1.7. FILOSOFÍA EMPRESARIAL	20
1.8. PRINCIPIOS	20
1.8.1. Respeto.	20
1.8.2. Servicio.	20
1.8.3. Trabajo en Equipo.	20
1.8.4. Excelencia.	21
1.9. VALORES.	21
1.9.1. Honestidad	21
1.9.2. Responsabilidad	21
1.9.3. Orientación al Cliente..	21
1.10 POLÍTICA DE CALIDAD	21

CONTENIDO

	Pág.
1.11 POLÍTICA ADMINISTRATIVA	22
1.12 MATRIZ DE PÚBLICO	22
1.12.1 Accionistas	22
1.12.2. Gerencia	22
1.12.3 Directores	22
1.12.4 Público Intermedio Entidades Reguladoras	23
1.12.5 Proveedores y clientes de REDOX COLOMBIA S.A.S.	23
1.13. Estructura Organizacional	24
1.14 PORTAFOLIO	25
1.14.1 Aseo.	25
1.14.2 Cafetería.	25
1.14.3 Papelería.	25
2. INTERÉS DE LA PANSANTÍA	26
2.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?	26
2.2. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA	26
2.3. ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL Y LABORAL DE LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?.	27

CONTENIDO

	Pág.
3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	26
4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	33
4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	33
4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	34
4.3. Objetivos	34
4.3.1. Objetivo General.	34
4.3.2. Objetivos específicos	34
5. JUSTIFICACIÓN	35
6. MARCOS DE REFERENCIA	37
6.1. Marco contextual	37
6.2 MARCO TEÓRICO	38
6.2.1 La empresa familiar.	43
7. METODOLOGÍA	46
7.1 DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA.	47
7.1.1. Diagnóstico.	47
7.1.2 Análisis de resultados	49
7.1.3 Validación de hallazgos con la alta dirección	49

CONTENIDO

	Pág.
7.1.4 Datos estadísticos del diagnóstico de comunicación interna	50
7.1.5. Desarrollo de la Propuesta	56
7.1.6 ¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo?	63
7.1.7. ¿Qué no se cumplió y por qué?	64
7.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	65
7.2.1 Técnicas enfoque cualitativo	65
7.2.2 Técnicas enfoque cuantitativo	66
7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	66
7.3.1. Primarias	66
7.3.2. Secundarias:	66
7.4 PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA CUMPLIR CON LA PASANTÍA	67
7.5 RESULTADOS	67
7.6 PRODUCTOS QUE GENERÓ LA PROPUESTA	72
7.6.2. Plantillas para mails	73
8. CRONOGRAMA	80
9. RECURSOS	81
9.1 TALENTOS HUMANOS	81
9.2 RECURSOS FÍSICOS	81
9.3 RECURSOS FINANCIEROS	82

CONTENIDO

	Pág.
10. CONCLUSIONES	83
11. RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	89

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Logos Redox Colombia S.A.S	19
Figura 2. Proveedores y clientes de REDOX COLOMBIA S.A.S.	23
Figura 3. Estructura Organizacional de Redox Colombia	24
Figura 4. Mapa de Cali por comunas	37
Figura 5. Momentos propuestos para la Intervención en Redox Colombia S.A.S	57
Figura 6. Plantilla para circulares	73
Figura 7. Plantilla para citaciones	74
Figura 8. Plantilla para mensajes de cumpleaños	75
Figura 9. Plantilla para mensajes del día de la mujer	76
Figura 10. Plantilla para mensajes del día del padre	77
Figura 11. Plantilla para mensajes del día de la madre	78
Figura 12 Plantilla para mensajes de navidad	79

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Participación de colaboradores en el Diagnóstico de comunicación Interna	48
Gráfico 2. Segmentación de la población de Redox Colombia S.A.S. por género	48
Gráfico 3. Segmentación del público laborando en Redox Colombia S.A.S por niveles	49
Gráfico 4. Consolidado de la pregunta 1. ¿ Cree usted que Redox Colombia S.A.S cuenta con suficientes medios de Comunicación?	50
Gráfico 5. Consolidado de la pregunta 2. ¿ Cree usted que en Redox Colombia S.A.S la Comunicación es Fluida?	51
Gráfico 6. Consolidado de la pregunta 3. ¿ Cree usted que la comunicación entre las diferentes áreas es oportuna?	51
Gráfico 7. Consolidado de la pregunta 4. ¿ Cree usted que la comunicación entre las diferentes áreas es clara?	52
Gráfico 8. Consolidado de la pregunta 5. ¿ Siente Usted que su jefe Inmediato lo informa oportunamente sobre el acontecer de la empresa?	52
Gráfico 9. Consolidado de la pregunta 6. ¿ Tiene conocimiento de la misión, visión, estrategia y valores de Redox Colombia S.A.S?	53
Gráfico 10. Consolidado de la pregunta 7. ¿ Tiene Claridad de cómo contribuye desde su cargo a la estrategia de la empresa?	53
Gráfico 11. Consolidado de la pregunta 8. ¿ Cree usted que hay barreras para comunicarse con los altos directivos?	54

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfico 12. Consolidado de la pregunta 9. ¿Cree usted que su jefe propicia una comunicación permanente con usted?	54
Gráfico 13. Consolidado de la pregunta 10. ¿Cree usted que es fácil comunicarse con colegas y pares?	55

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Fortalezas esenciales de la empresa familiar	44
Cuadro 2. Resultado del diagnóstico de comunicación realizado en Redox Colombia S.A.S	56
Cuadro 3. Inversión	60
Cuadro 4. Clasificaciones y especificaciones	61
Cuadro 5. Tácticas propuestas para Redox Colombia S.A.S	62
Cuadro 6. Tácticas ejecutadas en Redox Colombia S.A.S	63
Cuadro 7. Tácticas Implementadas en el segundo semestre del 2014.	64
Cuadro 8. Resultados de encuestas para diagnóstico de comunicación	68
Cuadro 9. Encuesta medición efectividad de la plenaria	69
Cuadro 10. Cronograma para plenarias mensuales a realizar en el año 2014	72
Cuadro 11. Cronograma	80
Cuadro 12. Presupuesto de plan de trabajo en Redox Colombia S.A.S.	82

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. carta de aprobación	89
Anexo B. Encuesta	90
Anexo C. Entrevista	92
Anexo D. Encuesta medición de efectividad	93
Anexo E. Entrevista a Jairo Chacón Gerente General, para medir la efectividad de la plenaria	96
Anexo F. Inventario de medios	97
Anexo G. Segmentación de público interno	99
Anexo H. Entrevista medición efectividad Ginny Rendón Jefe de Gestión Humana	100

RESUMEN

Este proyecto se realizó con el objetivo de fortalecer el proceso de la comunicación interna en REDOX COLOMBIA S.A.S. y valorar el rol del comunicador dentro de la empresa. Así mismo, hizo énfasis en la necesidad de diseñar un plan de comunicación, orientado a reforzar los procesos comunicacionales, y a llevar la comunicación en una misma dirección: el cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización, generando el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa. Se trabajó también, con la finalidad de potenciar el liderazgo de los directivos y de los jefes para lograr obtener una comunicación de doble vía clara, oportuna y fluida.

Los trabajadores de REDOX COLOMBIA S.A.S., jugaron un papel muy importante, tanto en el diagnóstico de comunicación interna como en la implementación de las tácticas propuestas y en la medición de la efectividad de la estrategia.

A lo largo del documento, se encuentra la información detallada de la empresa REDOX COLOMBIA S.A.S, el marco teórico que orientó este estudio, y cada uno de los momentos de esta pasantía institucional como fueron el diagnóstico de comunicación interna, la validación de hallazgos con la alta dirección, el plan de comunicación diseñado para la organización, la implementación de la propuesta planteada y la evaluación del impacto de ésta al interior de REDOX COLOMBIA S.A.S.

INTRODUCCIÓN

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias al proceso comunicativo, que consiste en la interacción entre dos o más individuos, en el cual se da el intercambio de sentimientos, opiniones, o cualquier otro tipo de información mediante el habla, la escritura u otro tipo de señales. Este proceso es intangible y de cierta manera invisible, ya que los individuos pocas veces reconocen la importancia del mismo dentro de las relaciones que logran establecer con su entorno en su vida diaria.

En el ámbito organizacional, la comunicación es igual de relevante para poder cumplir los objetivos de la empresa, para mejorar la productividad, para lograr una excelente reputación y para tener satisfechos tanto a sus clientes como a sus colaboradores.

Por lo tanto, para una empresa familiar pequeña como lo es REDOX COLOMBIA S.A.S., distribuidora y comercializadora de productos de aseo, cafetería y oficina, que cuenta con 60 empleados, y que actualmente se encuentra en crecimiento, es de vital importancia que los procesos internos de comunicación funcionen eficazmente. Cabe decir, que las organizaciones pequeñas y/o medianas también conocidas como Pymes, presentan con gran frecuencia falencias comunicacionales puesto que en la búsqueda del posicionamiento en el mercado, y por cuestiones presupuestales no le otorgan la relevancia que amerita a la comunicación interna. Lo anterior, motiva a realizar un diagnóstico en REDOX COLOMBIA S.A.S., que permitió identificar falencias a nivel interno, y en el cual se tuvo en cuenta la observación participativa y encuestas, con las cuales se logró recoger información pertinente, planteando un objetivo centrado para diseñar un plan estratégico de comunicación que por medio de su implementación permitiera a REDOX COLOMBIA S.A.S. fortalecer la comunicación interna, desarrollando toda una metodología basada en el diagnóstico incluido en el proceso de intervención.

El plan comunicacional y sus aportes, fueron estudiados y aprobados por la alta dirección, y ejecutado de la mano del área de Gestión Humana. Luego de su aprobación y ejecución, se realizó la medición de efectividad de las estrategias implementadas para medir su impacto y el nivel de satisfacción de los colaboradores de la organización, para tener pleno conocimiento del alcance de lo propuesto.

Por otro lado, se sustentaron las teorías abordadas con autores como Francisco Beltrán quien aborda la comunicación interna en sus documentos, Ronald Arana Florez quien estudia la comunicación en la Pymes, y Gerald Goldhaber quien hace referencia a la comunicación organizacional, entre otros profesionales en la materia, y diferentes tesis sobre empresas productoras y prestadoras de servicios que presentan una situación similar. Estos aportes teóricos que se pueden evidenciar a lo largo del trabajo, fueron de gran importancia ya que brindaron al desarrollo de la propuesta, un direccionamiento estratégico ideal, convirtiéndola en la base que fundamentó la necesidad del plan de comunicación en la empresa.

El presente, es un trabajo realizado por estudiantes de comunicación social y periodismo de la Universidad Autónoma de Occidente, quienes contaron con todo el apoyo de la alta dirección de REDOX COLOMBIA S.A.S., y su equipo directivo, quienes aprobaron en su totalidad el plan de comunicación; asignaron un presupuesto para llevar a cabo la estrategia y empoderaron al área de gestión humana para que contribuyera en la implementación de la misma; y de esta manera lograr llevar a cabo de manera exitosa dicha intervención.

1. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

1.1. NOMBRE DE LA EMPRESA:

REDOX COLOMBIA S.A.S.

1.2. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

PAPELERIA REDOX COLOMBIA S.A.S. LTDA, fue creada en octubre del año 1989 por la familia Chacón Vélez de la ciudad de Cali, quienes quedaron como Junta de Socios que en un futuro llegarían a lo que es hoy REDOX COLOMBIA S.A.S. La empresa inició con un punto de venta al público en la zona comercial de Cencar (Yumbo), en un local de 6 m x 6 m (36 m²), con tres vitrinas, dos estanterías, dos escritorios y un libro de contabilidad. Dos años más tarde, en 1991, la empresa cambió su ubicación y se trasladó al centro de la ciudad de Cali, a un local mucho más grande donde había mayor capacidad de almacenamiento y óptimas condiciones, se contrató una secretaria, dos vendedores, un conductor y una persona encargada de manejar la bodega. Esa adquisición de infraestructura y la contratación de los dos vendedores, ayudaron a la organización a incrementar sus ventas con un margen de utilidad interesante.

En 1998, se decidió conseguir un local en el centro de la ciudad de Cali, con el objetivo de incrementar las ventas por mostrador, es decir de contado. Se presentó la posibilidad de contratar dos vendedores más, también personal de venta, y un auxiliar contable hasta el punto de llegar casi a 40 empleados.

En diciembre de 2004, PAPELERÍA REDOX COLOMBIA S.A.S. LTDA. Decide fusionarse con la empresa COMERCIALIZADORA REDOX COLOMBIA S.A.S. LTDA. Siendo esta una empresa filial que se había formado en el año 2000 con el objetivo de manejar las líneas de aseo, cafetería y artículos de botiquín a nivel institucional, surgiendo ésta como una empresa de alto crecimiento y con necesidades que se lograrían cubrir por medio de REDOX COLOMBIA S.A.S.

En febrero de 2005 les es otorgada la certificación por parte del ICONTEC en SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, ISO 9001:2000.

En el 2009, se crea la línea REDOX COLOMBIA S.A.S. EXPRESS para poder cubrir la demanda de clientes que solicitaban sus pedidos inmediatamente. Esta línea maneja el pago de contado de suministros.

Actualmente, debido a su importante crecimiento en el Valle del Cauca, se encuentran ubicados en la Calle 9C #23C- 51 barrio Bretaña.

1.3. DATOS DE LA EMPRESA

REDOX COLOMBIA S.A.S., es una organización privada que está constituida de una sociedad anónima que comercializa y distribuye productos de alta calidad para oficina, artículos escolares y de consumo institucional. Su atención se basa en comprender y satisfacer las necesidades de sus clientes, esforzándose por conocer y resolver los problemas de los mismos.

REDOX COLOMBIA S.A.S., cuenta con 60 empleados y se encuentra ubicada en la Calle 8ª # 42 -115, Santiago de Cali, Valle del Cauca, Colombia. Teléfono +57 2 524 60 00. Su página web es www.papeleriaREDOX COLOMBIA S.A.S..com.

1.4. LOGOS

Figura 1. Logos Redox Colombia S.A.S



Fuente: Logos Redox [en línea]. Colombia: Redox Colombia S.A.S, 2014. [Consultado 02 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: www.papeleriaREDOX COLOMBIA S.A.S..com.

1.5. VISIÓN

REDOX COLOMBIA S.A.S., proyecta ser reconocida en el año 2015 como la más importante organización de suministros para su empresa, en el sur occidente colombiano y con presencia en las principales regiones del país.

1.6. PASIÓN

Trabajamos con excelencia para tu satisfacción.

1.7. FILOSOFÍA EMPRESARIAL

REDOX COLOMBIA S.A.S., ofrece a las empresas colombianas su portafolio de productos garantizado por nosotros y nuestros proveedores, acompañado de un servicio lleno de excelencia y atención personalizada; trabajando en equipo con responsabilidad, honestidad y ética mejoramos continuamente para beneficio de proveedores, clientes, empleados, accionistas y sociedad en general.

1.8. PRINCIPIOS

Son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano. Definen igualmente las pautas de conducta en el ejercicio de una profesión. Fundamentos, pautas, orientaciones o conceptos rectores para el ejercicio de una disciplina o una actividad. Estos son:

1.8.1. Respeto. Sobre la base de la tolerancia y respecto de la formas de actuar y de ser, se edifica el reconocimiento por la empresa, la valoración de las cualidades y los derechos de nuestros usuarios, proveedores, entes de control y el personal de la organización.

1.8.2. Servicio. En la atención de nuestros clientes y en nuestras actividades internas, cada uno de los colaboradores de la empresa se comporta de manera solidaria, responsable y efectiva con el fin de prestar un excelente servicio con calidad y calidez.

1.8.3. Trabajo en Equipo. Nuestra misión se logra con el compromiso, la honestidad, la lealtad y la unión interactiva de todos los esfuerzos de los colaboradores y partes interesadas.

1.8.4. Excelencia. Nuestro rol social, nuestras acciones y actividades están desarrolladas con transparencia, con un alto compromiso con la eficacia y eficiencia para la satisfacción de las necesidades de nuestros usuarios y de nuestra sociedad.

1.9. VALORES.

Los valores, son conductas o normas consideradas como deseables, es decir, cualidades de todos los seres humanos para acondicionar nuestras vidas siendo el reflejo de nuestro comportamiento basado en principios.

Con base en los valores, decidimos cómo actuar ante las diferentes situaciones que se nos plantean en nuestras actividades laborales, tienen que ver con los efectos que tiene lo que hacemos en las otras personas (compañeros de trabajo, usuario, etc.), en la sociedad o en nuestro medio ambiente en general.

Los valores de la empresa son:

1.9.1. Honestidad La asumimos como el compromiso de dar a las personas que nos rodean lo que corresponde, incentivando permanentemente sus capacidades, esfuerzos y resultados.

1.9.2. Responsabilidad Nuestro futuro empresarial depende del grado de responsabilidad y compromiso de cada uno de los integrantes de la empresa.

1.9.3. Orientación al Cliente. Fortalecemos nuestro compromiso con una excelente actitud de servicio amable y sin esperas, flexibilidad, empatía y proactividad.

Mejoramiento continuo en los procesos, productos y servicios: ofrecemos a nuestros clientes confiabilidad con la continua capacitación para el desarrollo profesional de las personas y el continuo mejoramiento de nuestros procesos y en consecuencia de nuestros productos y servicios.

1.10 POLÍTICA DE CALIDAD

En REDOX COLOMBIA S.A.S., estamos comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, respetando la legislación, mejoramos continuamente nuestros procesos para brindar servicios cálidos con talento humano competente y capaz de acompañar efectivamente al cliente.

1.11 POLÍTICA ADMINISTRATIVA

No se logra evidenciar ningún tipo de conducto regular sobre las políticas administrativas de la organización REDOX COLOMBIA S.A.S., dando a entender, que la administración, a pesar de haber cinco socios de la organización, la realiza una sola persona¹.

1.12 MATRIZ DE PÚBLICO

1.12.1 Accionistas

- Jairo Chacón Rebellón
- Martha Vélez
- Adolfo Chacón
- Carolina Chacón
- Donald Vélez

1.12.2. Gerencia

- Jairo Chacón Rebellón

1.12.3 Directores

- Director comercial y cartera: Adolfo Chacón
- Director de licitaciones: Donald Vélez
- Director administrativo y de logística: Jorge Gutiérrez y Juan Carlos Quesada
- Directora contable: Viviana Bedoya
- Directora de compras: Carolina Chacón
- Jefe de Gestión Humana: Ginny Rendón

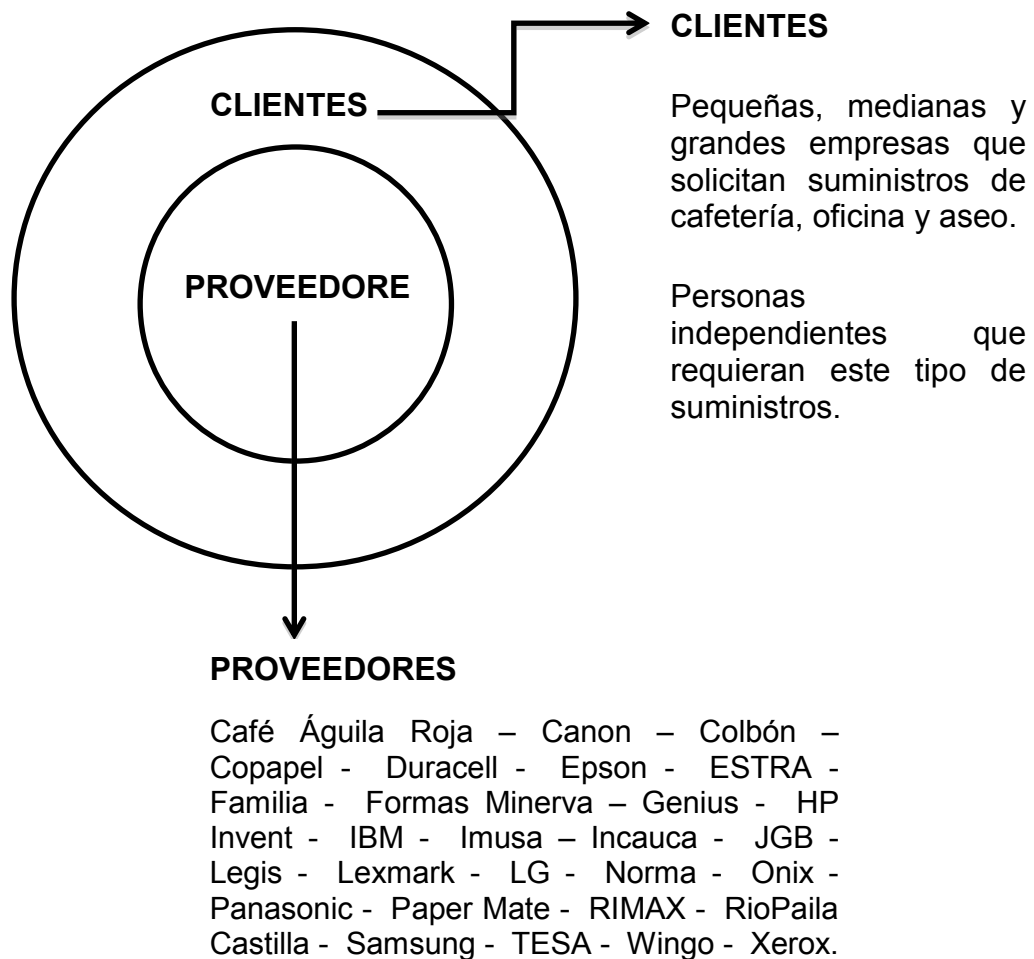
¹ Información Institucional de Redox Colombia [en línea]. Colombia: Redox Colombia S.A.S, 2014. [Consultado 02 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: www.papeleriaREDOXCOLOMBIA S.A.S.com.

1.12.4 Público Intermedio Entidades Reguladoras

- Icontec
- DIAN
- Cámara de comercio
- Superintendencia de Industria y Comercio

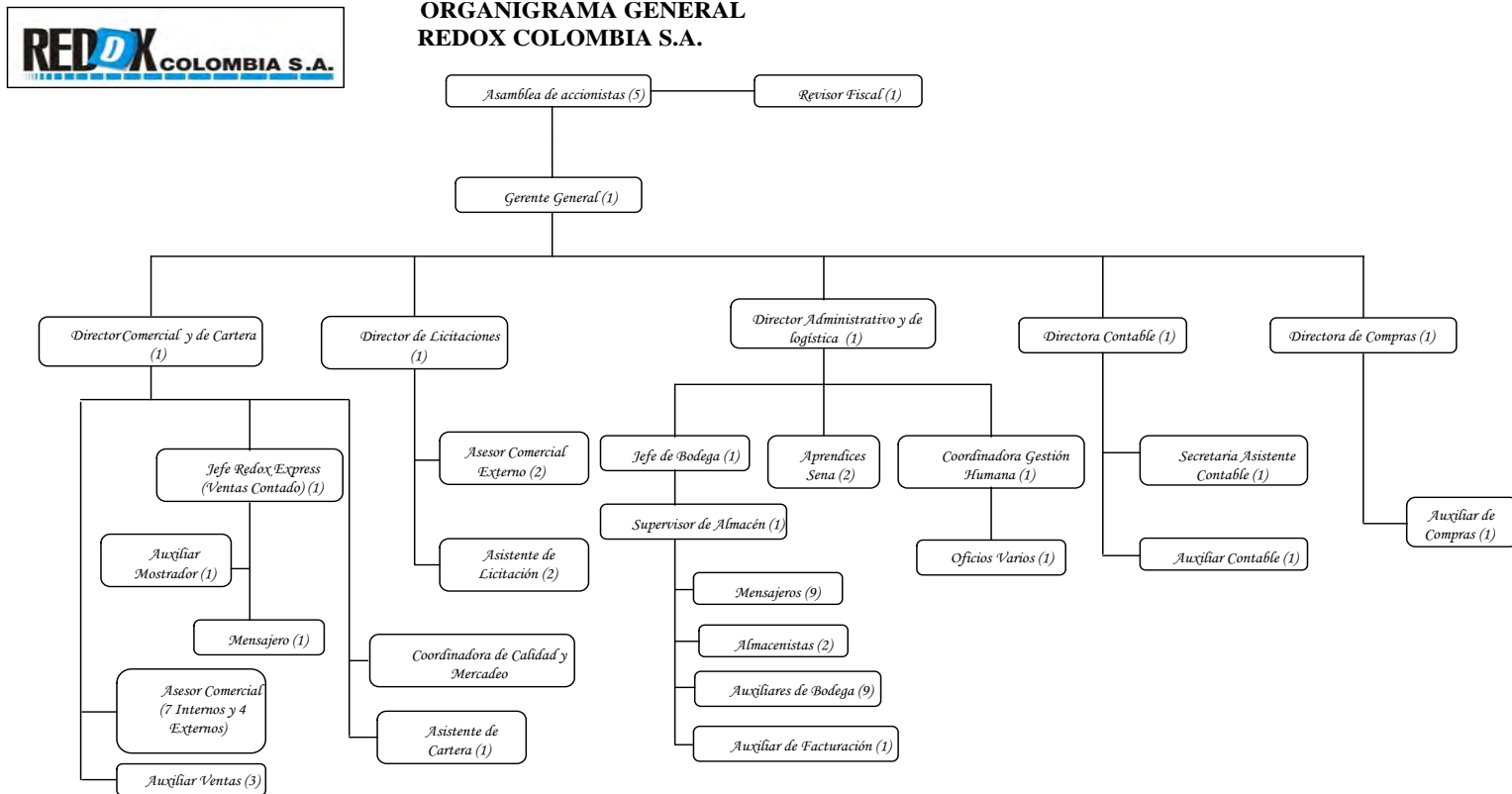
1.12.5 Proveedores y clientes de REDOX COLOMBIA S.A.S.

Figura 2. Proveedores y clientes de REDOX COLOMBIA S.A.S.



1.13. Estructura Organizacional

Figura 3. Estructura Organizacional de Redox Colombia



Área Gerencia: 2 empleados

Área Licitaciones: 5 empleados

Área Contable: 3 empleados

TOTAL EMPLEADOS: 60 empleados

Área Comercial: 20 empleados

Área Administrativa y Logística: 28 empleados

Área Compras: 2 empleados

TOTAL ACCIONISTAS: 5 accionistas

Fuente: Organigrama General de Redox Colombia. Santiago de Cali, 2014. 1 Archivo de Computador

1.14 PORTAFOLIO

REDOX COLOMBIA S.A.S., ofrece a las empresas colombianas su portafolio de productos garantizados por ellos y sus proveedores, acompañado de un servicio lleno de excelencia y atención personalizada; trabajando en equipo con responsabilidad, honestidad y ética mejoramos continuamente para beneficio de proveedores, clientes, empleados, accionistas y sociedad en general.

La organización REDOX COLOMBIA S.A.S., presta los servicios nombrados a continuación:

1.14.1 Aseo. Líquidos para pisos, escobas, traperos, jabones, papel higiénico.

1.14.2 Cafetería. Café, azúcar, aromáticas, desechables, juegos de pocillos, bandejas.

1.14.3 Papelería. Resmas, formas continuas, artículos escolares, bolígrafos, perforadoras, cosedoras, calculadoras, libros de contabilidad, folders, legajadores, guías, resaltadores, grapas, clips.

2. INTERÉS DE LA PASANTÍA

2.1 ¿CUÁL FUE EL INTERÉS ACADÉMICO QUE TUVO LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?

La oportunidad que se tuvo de hacer esta intervención en la organización REDOX COLOMBIA S.A.S., fue significativa ya que es la primera experiencia profesional en el ámbito de la comunicación organizacional, donde se puso en práctica todos los conocimientos adquiridos a través de la teoría y ejercicios de campo realizados en clase.

Por otra parte, la participación dentro de la organización, puso a prueba la capacidad de mediación y solución de problemáticas relacionadas con asuntos comunicativos.

2.2. INTERÉS Y APOORTE PRODUCTIVO PARA LA ORGANIZACIÓN DONDE SE DESARROLLÓ LA PROPUESTA

La propuesta fue de gran interés para REDOX COLOMBIA S.A.S., ya que así como se diagnosticaron sus problemáticas a nivel de la comunicación interna, también se implementó un plan para combatir estas debilidades. Cabe agregar que además, se explotaron sus fortalezas para obtener así mejores resultados. Lo que se propuso aportó importantes mejoras a la organización, optimizando el clima laboral e incrementando la satisfacción por parte de sus trabajadores, trayendo consigo un avance inigualable a REDOX COLOMBIA S.A.S.

Sin duda, la presencia de un comunicador organizacional tuvo gran relevancia dentro de esta empresa, para implantar la estructuración de un rol en comunicaciones que estuviera netamente enfocado en la evaluación constante de los procesos comunicativos tanto internos como externos. Posteriormente, al llevarse a cabo la creación de un rol especializado en dichos procesos, lo que se obtuvo fue establecer un conducto regular que facilitara y dinamizara la emisión y recepción de información al interior de la compañía.

2.3. ¿CUÁL FUE EL INTERÉS PROFESIONAL Y LABORAL DE LA PASANTÍA PARA EL ESTUDIANTE?.

A nivel profesional se ha tenido la oportunidad de reconocer la importancia de las comunicaciones internas a nivel organizacional y que las mejoras en dichas comunicaciones pudieran resultar arduas, pues implica un cambio en la cultura organizacional. Al mismo tiempo, hemos podido crecer como profesionales, gracias a que implementamos aquellas herramientas y capacidades que durante los últimos años desarrollamos en la Universidad.

Por otro lado, REDOX COLOMBIA S.A.S. es una empresa que necesitaba de una intervención debido a la deficiencia e inconvenientes que presentaba en las comunicaciones internas. Este proyecto de grado representó un gran reto de aprendizaje y de experiencia para el equipo de estudiantes y futuros profesionales, adquiriendo un valor superior al mero hecho de completar un paso importante en la carrera, como lo es la culminación exitosa de este trabajo de grado.

La disciplina de hacer presencia en la empresa todos los viernes, enseñó la importancia de la perseverancia, la continuidad en los procesos y lo importante que es para el comunicador entender la empresa, su estrategia, sus procesos y sus dinámicas internas.

3. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA

Las organizaciones cada día buscan mayor seguridad en su interior, es vital ver como actualmente éstas empiezan a darle un papel más relevante a la comunicación y a las relaciones que ésta crea y mejora, con un fin único y de gran valor: generar fidelidad en los públicos objetivos y poder visualizarse con firmeza, y así diferenciarse del resto de organizaciones.

Por lo anterior es que hablar de la comunicación y más precisamente de la que se da en el interior, en los cimientos de la Organización, adquiere importancia. La cultura, el clima, las relaciones de poder e interpersonales, entre departamentos, vertical y horizontalmente, las estrategias que se entrelazan para mejorar el direccionamiento de la empresa, todos estos son blancos fijos e importantes que la comunicación ataca e interviene, cada uno en pro de un fortalecimiento general de la organización.

La comunicación adquiere valor cuando su tarea vaya más allá de la simple información y logra una transformación, que unida a un enfoque estratégico y siguiendo unas líneas de acción estratégicas que delimiten el accionar organizacional, puede llevar la organización a un mejor funcionamiento tanto interno propiciando un buen clima laboral y una buena comunicación interna, como externamente generando una excelente reputación.

En este proceso investigativo, fue de vital importancia, recoger, seleccionar y contrastar las fuentes a las que se tuvo acceso, para entender y realizar los antecedentes que hubo sobre el tema en estudio, favoreciendo el proceso de intervención en REDOX COLOMBIA S.A.S.

Para iniciar, se puede decir que las tesis seleccionadas, se basaron en diagnósticos realizados a empresas prestadoras de servicios, como lo es REDOX COLOMBIA S.A.S., No obstante, se estudió un caso de una empresa productora, ya que se consideró necesario confrontar la propuesta manejada en ambos casos. Los archivos que se estudiaron, abordaron una problemática parecida, a la presente en REDOX COLOMBIA S.A.S., es decir los inconvenientes en la comunicación que afectan el clima laboral, y el desempeño de las labores de sus empleados.

La tesis titulada “Diseño y diagnóstico de un plan de comunicaciones para el Hospital Mario Correa Rengifo”², analiza la situación presente en el área de comunicaciones de dicho hospital, realizando sondeos y observación durante unos días, para comprender los hábitos y las situaciones vividas diariamente por sus empleados.

Para comprender lo encontrado, y resaltar la necesidad de la comunicación organizacional, se tuvieron en cuenta autores como Carlos Fernández Collado, Jesús García Jiménez y Gerald Goldhaber, entre otros. Los escritores anteriormente mencionados, fueron de gran utilidad para la intervención, en REDOX COLOMBIA S.A.S., para lograr presentar las estrategias de comunicación pertinentes, y entender bien los fenómenos que ocurren dentro de esta organización.

Cabe resaltar, que la propuesta que se realizó en el Hospital Mario Correa Rengifo, estuvo enfocada a dinamizar las fortalezas, explotar los recursos de la empresa y disminuir sus debilidades desde la comunicación. Similar a lo que se realizó en REDOX COLOMBIA S.A.S., despertando la necesidad de la creación del rol de comunicaciones, el cual mejoro notablemente, no solo el clima laboral, sino el rendimiento de sus empleados, y su sentido de pertenencia para con la organización.

Por otro lado, se hizo una revisión de la tesis titulada “Comunicación Organizacional y Gestión de la calidad. Caso Manuelita S.A - División Aceites y Grasas”³. Si bien esta es una empresa que tiene como objeto social producir materia prima para la producción de bioetanol, es necesario comparar las problemáticas halladas con las que se encontró en REDOX COLOMBIA S.A.S., y de esta manera llevar a cabo la estrategia para nutrir el proceso investigativo, y entender la pertinencia de la comunicación dentro de la empresa.

En este caso se mostró, una organización que sí maneja un departamento de comunicaciones, pero se evidenciaba falta de estrategias a la hora de realizar

² CALLE VARON, Viviana. BONILLA MOSQUERA, Wendy. diseño y diagnóstico de un plan de comunicaciones para el Hospital Mario Correo Rengifo [CD-ROM]. Trabajo de grado Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2007. 1 CD-ROM.

³ CASTAÑEDA GOMEZ, Claudia Constanza. Comunicación organizacional de la calidad, Caso manuelita S.A. División aceites y grasas [CD-ROM]. Trabajo de grado Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2005. 1 CD-ROM.

procesos comunicativos dentro de la organización. De ahí, que no haya una constancia en los trabajos realizados, y que se perciba la falta de participación por parte de los empleados, a la hora de llevar a cabo algún elemento innovador.

Es cierto, que el caso de REDOX COLOMBIA S.A.S., difiere del caso de Manuelita S.A., a nivel de la problemática, puesto que la del primero era la falta de un departamento de comunicaciones, mientras que la del segundo no es la ausencia de éste, sino la falta de un direccionamiento apropiado que beneficie el clima laboral. Fue necesario entender los dos fenómenos para acertar en la propuesta presentada a REDOX COLOMBIA S.A.S.

Las realizadoras de esta investigación se basaron en autores como Felipe López Veroni, Carlos Sotelo Enríquez, Ana Jauregui y Ricardo Sotillo Hidalgo para argumentar la presencia obligada de un departamento de comunicaciones, que saque las mejores fortalezas y las oportunidades de la empresa. No sobra decir, que fue muy importante esta información bibliográfica, para la intervención de REDOX COLOMBIA S.A.S.

Por otra parte, se hizo una revisión de un “Diagnóstico de comunicación interna de la Secretaría de Cultura y Turismo de Santiago de Cali”⁴, realizado en el año 2009, el cual es un documento que se encuentra apoyado por los planteamientos de autores tales como: Annie Bartoli, el investigador y académico Carlos Fernández Collado y Jesús García Jiménez experto en gestión empresarial y desarrollo en el ámbito de los medios de comunicación y las nuevas tecnologías.

Cabe resaltar que fue de gran utilidad, llevar a cabo el análisis de este documento, ya que se logró identificar que algunos de los aportes que estos autores le brindaron a esta investigación a través de sus planteamientos, fueron de gran utilidad para lo realizado en REDOX COLOMBIA S.A.S.

Como muestra de ello, se puede evidenciar al retomar el planteamiento de Fernández acerca del diagnóstico, el cual expone que “el objetivo de éste es precisar las fortalezas y debilidades de los sistemas de comunicación interna, de los flujos de información, de los medios y canales institucionales, para consolidar sus aciertos y corregir sus deficiencias” (Favaro, 2010).

⁴ ESPAÑA FERNÁNDEZ, Diana Marcela. Diagnóstico de comunicación interna en la secretaría de cultura y turismo de Santiago de Cali [CD-ROM]. Pasantía Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2009. 1 CD-ROM.

Se consideró pertinente para la intervención el anterior planteamiento, ya que tener claridad en los conceptos que constituyen la temática permitió, elegir las técnicas metodológicas adecuadas para adquirir información acerca de los procesos que se llevaron a cabo al interior de la organización. En el caso de esta intervención, realizada en la Secretaria de Cultura y Turismo, la persona que lideró esta investigación, acudió a la observación, a la encuesta y a la entrevista.

Adicionalmente, se consideró pertinente acudir a esta tesis, puesto que su diagnóstico tiene cierta particularidad con lo que se logró evidenciar en REDOX COLOMBIA S.A.S., y es que carecen de un proceso de comunicación establecido, puesto que la transmisión y recepción de información se da de manera informal y espontanea según las necesidades que se presentan.

Se puede afirmar, que lo anterior repercute en la comunicación interna, debido a que constantemente los integrantes de la organización suelen estar desinformados de los cambios que se realizan y las nuevas tareas existentes. Por ende, la responsable del proyecto de la Secretaria de Cultura y Turismo, generó una propuesta que planteó reestructurar cada medio existente para que se genere la participación de los empleados.

Es preciso describir, que la implementación de dicha propuesta presentó resultados efectivos ya que los integrantes de la organización, mostraron interés para participar en el ejercicio, entendiendo que esto facilitaría notablemente los procesos que se ejecutan en la organización y disminuiría de manera significativa los inconvenientes que se venían presentando.

Otro de los trabajos a los que se acudió fue al de “Diseño del plan estratégico de comunicación para la “Fundación Servicio Juvenil Bosconia, Marcelino”⁵, realizado en el año 2009, que estuvo dirigido a contribuir con el mejoramiento de los procesos comunicativos internos que se desarrollan en la institución.

La intervención se inició a partir de un proceso de intervención realizado por la escuela de facilitadores sociales de la Universidad Autónoma de Occidente, en la que se llevó a cabo un ejercicio previo de observación, que fue de gran utilidad para empezar a identificar las prioridades de la Fundación.

⁵ CARDOZO CABAL, Angélica María. Diseño del plan estratégico de comunicación para la "Fundación Servicio Juvenil Bosconia, Marcelino". [CD-ROM]. Pasantía Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2010. 1 CD-ROM.

Posteriormente, lo que hicieron las autoras de este proyecto, fue realizar un análisis a los medios de comunicación ya existentes, es decir carteleros y diversos comunicados impresos. A partir de eso, llevaron a cabo un diagnóstico en el cual la comunidad fue una ficha clave para identificar necesidades y aspectos por mejorar pues tal y como lo expresa Daniel Prieto Castillo en su libro Alcances del Diagnóstico de comunicación, “quien actúa sin conocer la situación en que vive, es posible que se equivoque, que pierda el tiempo, que no llegue a ningún lado”.

Lo expuesto anteriormente, fue un referente importante al momento de desarrollar la estrategia para REDOX COLOMBIA S.A.S., ya que se obtuvo buenos resultados llevando a cabo la observación, y teniendo en cuenta la opinión de los integrantes de la organización para identificar fortalezas y aspectos a mejorar. Esto, para los colaboradores fue de gran importancia ya que sintieron que su opinión también cuenta y de esta manera se generó un sentido de pertenencia hacia la organización. Lo que concibió un cambio positivo en la manera como se desarrollan las labores dentro de la empresa.

Cabe resaltar, que el establecimiento de procesos comunicativos formales dentro de una organización debe ocupar un papel preponderante para que se desarrollen de manera eficaz las funciones y no se vea afectado el clima laboral. Por lo tanto, cuando se llevan a cabo intervenciones, es muy importante:

- ✓ Tener claridad en todos los conceptos que aborda nuestra temática.
- ✓ Hacer una elección adecuada en las técnicas que se pretenden aplicar para obtener información.
- ✓ Tener en cuenta la opinión del personal como un elemento clave para identificar necesidades y al mismo tiempo concientizarlos de la importancia de la comunicación dentro de una organización.

4. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

REDOX COLOMBIA S.A.S., es una organización que cuenta con 60 colaboradores para atender las necesidades de sus clientes. De la misma manera, se deben tener en cuenta también las necesidades de sus trabajadores, para que ellos, logren grandes resultados a nivel de la productividad de la empresa, disfruten de una buena comunicación interna y tengan un alto rendimiento conociendo cada uno el rol que juega al interior de la empresa.

La organización REDOX COLOMBIA S.A.S., fue seleccionada para ser intervenida por medio de una pasantía institucional, debido a que es una empresa familiar que se encuentra en crecimiento, que maneja una cantidad importante de colaboradores y un proceso de logística en el cual la comunicación interna es uno de los ejes principales. De la misma manera, fue evidente en las primeras visitas realizadas a la empresa, la ausencia de un sistema de comunicación definido y de un Departamento de Comunicaciones; se observaron carteleras poco actualizadas y se evidenció el desconocimiento que hay sobre el rol del comunicador al interior de una empresa por parte de los directivos. En su mayoría, las Pymes o empresas pequeñas y medianas en crecimiento, presentan este tipo de falencias por cuestiones presupuestales, ya que su principal objetivo es su crecimiento y su posicionamiento en el mercado.

Lo anterior, empieza a dar cabida a la falta de sentido de pertenencia por parte de los colaboradores de la empresa, al incumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización y a una comunicación interna informal, poco fluida, inoportuna y sin claridad entre colegas, directivos y diferentes áreas. De la misma manera, afecta la productividad e incrementa los errores en el despacho de pedidos a domicilio.

Cabe resaltar, que otra situación que se evidenció fue la no aprobación de un presupuesto destinado al proceso comunicacional de la entidad. Pues, el objetivo siempre ha sido invertir en plataformas tecnológicas que agilicen los procesos operativos en la bodega a la hora de los despachos a sus clientes, minimizando así las necesidades comunicacionales que se presentan al interior de REDOX COLOMBIA S.A.S., tales como la falta de un comunicador que apoyara los procesos comunicativos en la empresa, la ausencia de un video beam como ayuda audiovisual que propicie una comunicación fluida, clara y oportuna en diferentes reuniones, y la falta de fortalecimiento de los escenarios de

comunicación, causando barreras en el flujo de la comunicación, trayendo consigo no solo una debilidad a la organización sino insatisfacción en su personal. De ahí, que surja la necesidad de darle solución a estas oportunidades de mejora, proponiendo un plan de comunicaciones diseñado especialmente para esta organización. Una propuesta que permita a los directivos de REDOX COLOMBIA S.A.S., conocer los importantes aportes que genera una comunicación interna bien planteada al interior de la empresa y sus colaboradores.

4.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo lograr que en REDOX COLOMBIA S.A.S., se incorpore un plan de comunicación que articule los medios y las acciones de la comunicación interna?

4.3. OBJETIVOS

4.3.1. Objetivo General. Diseñar un plan de comunicación que articule los medios y las acciones de la comunicación interna en REDOX COLOMBIA S.A.S.

4.3.2. Objetivos específicos

- ✓ Identificar los problemas de la comunicación interna que se lleva a cabo de REDOX COLOMBIA S.A.S., a través de un diagnóstico de comunicación.
- ✓ Identificar los medios actuales y proponer nuevas intervenciones de comunicación pertinentes a las necesidades de la empresa.
- ✓ Sensibilizar a la alta dirección en la importancia estratégica de comunicación.
- ✓ Medir la efectividad del plan de comunicación definido.

5. JUSTIFICACIÓN

Cabe entender la importancia de un buen manejo de información que se puede transformar en una pieza clave dentro de las organizaciones para una correcta transmisión de los objetivos y valores a su recurso humano como se ha logrado incorporar en REDOX COLOMBIA S.A.S., ya que lo que se desarrolló permitirá que la empresa se concentre en un plan de comunicación que articule los medios y las acciones de la comunicación interna. Hoy, en un mercado tan competitivo, resulta importante crear lazos de pertenencia entre las personas y las compañías. Se debe resaltar que uno de los principales objetivos que tiene la comunicación interna es motivar al capital humano, potenciando su sentido de pertenencia para con la empresa, así mismo aumentando la productividad, y reclutando a los mejores talentos. Para lograr los buenos resultados obtenidos se tuvo claro qué se quería de la compañía, cuáles eran los valores que se pretenden entregar, creando medidas que permitieran conocer a su público interno y definir cuáles serían los canales de comunicación que se emplearían y los mensajes que se transmitirán. Al mismo tiempo, se recomendó construir la marca hacia dentro, estableciendo una mayor colaboración y apertura.

La razón por la cual, se entra a intervenir a REDOX COLOMBIA S.A.S., es debido a su mal manejo de la comunicación interna; donde se encontraron diferentes tipos de problemáticas, tanto con sus empleados, como con el área administrativa, según un estudio realizado con anterioridad. Esto trae consigo, poco sentido de pertenencia por parte de sus colaboradores.

Para la docente de la Universidad de Chile, Susana Cáceres, “el rol de las comunicaciones internas en las organizaciones modernas, es cada vez más relevante y reconocido, apoyando la información, cultura organizacional, crisis, gestión del cambio y clima laboral”. Entre los temas que se deben tener claro para implantar una buena estrategia comunicacional están el conocer las nuevas tendencias respecto al tema y el papel que juegan los facilitadores o corresponsales internos. Todas herramientas que pueden ayudar a estructurar un plan de comunicación al interior de la empresa” (Chile 2013).⁶

⁶ La importancia de las comunicaciones internas en las empresas [en línea]. Chile: Universia, (s.f.). [Consultado 23 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/03/25/1012858/importancia-comunicaciones-internas-empresas.html>

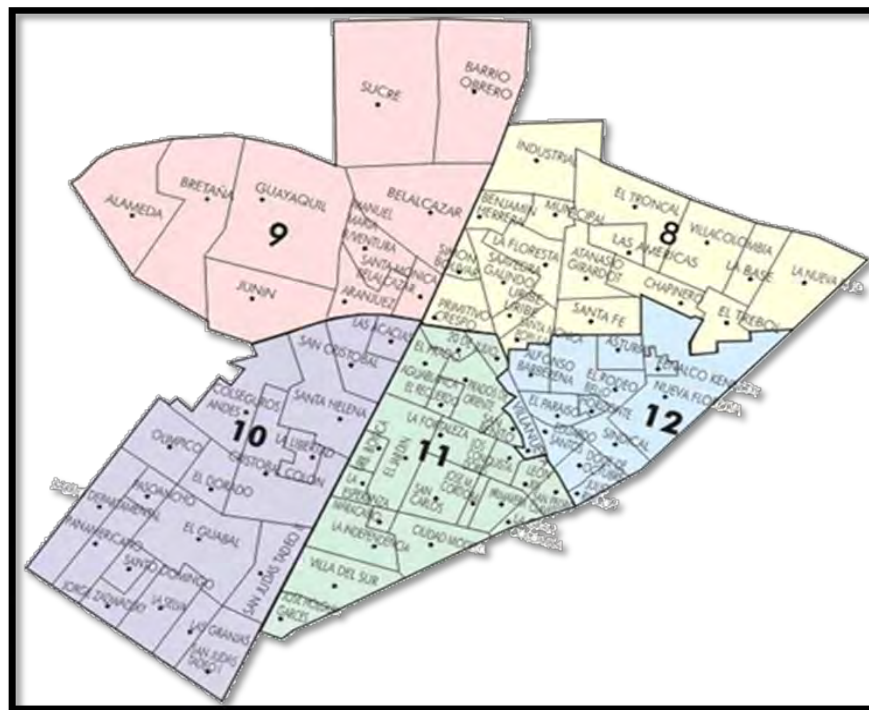
Es por esto que se entra a intervenir a REDOX COLOMBIA S.A.S., desarrollando estrategias que logran transmitir información pero generando atención y emociones; así mismo creando redes de conocimiento y de información, motivando sinergias y generando sentido de pertenencia por parte del personal de REDOX COLOMBIA S.A.S.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1. Marco contextual

Este proyecto se realizó en REDOX COLOMBIA S.A.S., una empresa ubicada en la Calle 9C #23C- 51 en el barrio Bretaña de la comuna 9, en el centro de la ciudad de Cali. Este es un sector de estrato 3, que se caracteriza por ser industrial y comercial, donde predominan las empresas de confección, calzado, ebanistería, modistería, cerrajería, entre otros; que comúnmente son de tipo familiar.

Figura 4. Mapa de Cali por comunas



Empresa Social del Estado (ESE) Centro - Comunas 8, 9, 10, 11, 12 [en línea].
Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2014. [Consultado 02 de marzo de 2014].
Disponible en Internet:
http://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/empresa_social_del_estado_esecentro_comunas_8_9_10_11_12_pub

Su composición socioeconómica y urbana presenta usos comerciales y de servicios con características mixtas, se permiten usos comerciales, institucionales, industriales y de servicios complementarios y afines con la actividad residencial.

Dentro del portafolio de servicios de REDOX COLOMBIA S.A.S. se puede encontrar: comercialización y distribución de insumos para oficina, artículos escolares y de consumo institucional tales como: jabones, traperos, resmas de papel, carpetas, libros de contabilidad, lapiceros, entre otros.

El contexto económico evidencia una organización financieramente estable, ya que expone flujos monetarios significativos en la administración y sostenimiento de su público interno, en la calidad y distribución de sus productos, manejando reconocidas marcas y haciendo su entrega en los vehículos propios de la empresa.

En su estructura organizacional, REDOX COLOMBIA S.A.S. sobresale la presencia de colaboradores tanto profesionales como bachilleres. Cabe agregar, que dentro de un proceso de selección los profesionales se adaptan a perfiles administrativos, mientras que los que cuentan solo con la educación media pueden ejercer cargos operativos.

Este proyecto se efectuó con todo el personal de la organización ya que fueron fuente de información sobre el estado de la comunicación interna, lo cual fue un gran aporte para el diseño estratégico de comunicación que se llevó a cabo.

6.2 MARCO TEÓRICO

La comunicación es un proceso de vital importancia para el desarrollo y crecimiento tanto del ser humano como de cualquier organización. Se dice que “la comunicación se conceptualiza como el conjunto de formas y medios a través de los cuales los individuos ejercen su capacidad de relación entre sí y su entorno. En cuanto a la actividad humana, la comunicación puede entenderse como el proceso mediante el cual las personas dan cuenta de su existencia y se abre el exterior en busca de contactos y respuestas.”⁷

⁷ ARANA FLOREZ, Ronald. La comunicación en las Pymes. Cali: Universidad Santiago de Cali, 2009. p.25.

En el caso de las organizaciones “la comunicación es también llamada empresarial o corporativa, la cual es una especialidad de la comunicación, que se ocupa de la coordinación, ejecución, proyección, y control de flujo de los mensajes al interior y al exterior de una institución cuyo objeto social es una idea, producto, servicio o todos (...).”⁸ También se dice “la comunicación organizacional se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan dentro de los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos”⁹, lo que quiere decir que depende de una buena gestión de estos procesos comunicativos que se de cumplimiento al direccionamiento estratégico de la organización, que se agilicen los procesos y se obtengan excelentes resultados en todas las áreas.

De la misma manera se afirma que la comunicación organizacional “es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”¹⁰, es decir que los colaboradores tienen un rol verdaderamente relevante en los procesos comunicacionales que se dan al interior de una empresa..

La comunicación en las organizaciones se puede dividir en tres categorías: Operativa, Informativa e Informal o Social. “La comunicación operativa Contiene el cúmulo y el flujo de información esencial para el funcionamiento de la empresa. Por lo general es de naturaleza directa, se refiere a aspectos técnicos y administrativos relacionados con el desempeño de las funciones en cada área y puesto de trabajo. También se expresa por vía institucional, a través de los medios oficiales de la empresa, y no es ajena a ofrecer, en menor o mayor grado, un contenido político, especialmente cuando se utilizan este tipo de canales”¹¹. Por su lado “la comunicación institucional se refiere a todo aquello que la Empresa y sus miembros juzgan necesario dar a conocer a los trabajadores, a través de los medios oficiales (o en forma directa) y persigue como objetivo, no sólo informar, sino formar opiniones favorables, que le permitan cumplir con sus metas en adecuadas condiciones laborales, de productividad y de calidad”.¹²

⁸ Ibid., p.26.

⁹ ANDRADE, RODRIGUEZ, Horacio. La comunicación en la organizaciones. México. Editorial Trillas. 1991. p.17.

¹⁰ KREPS, Gary. La comunicación organizacional. : Mc Graw Hill Interamericana, 1995. p.43.

¹¹ LÓPEZ PÉREZ, Alberto. Memorias, III Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional ¿Cómo hacer más eficaz la comunicación interna? Cali: 1996. p.135. ISBN 958-96351-7-2

¹² Ibid., p. 136.

Por otro lado, la comunicación informal “(...) es aquella inherente al contacto individual y colectivo, a la interacción de un núcleo humano en su cotidianidad y en su contexto (la empresa). Es directa, y de flujo permanente.”¹³

Teniendo claro las categorías de la comunicación en las organizaciones, cabe destacar que el objetivo como tal de la comunicación al interior de la empresa se debe cumplir en cualquier tipo de organización, sea pequeño, mediano o grande, y así asegurar el cumplimiento del direccionamiento estratégico establecido. Una buena gestión de la comunicación, y el planteamiento de estrategias pertinentes para la realización de los objetivos no se debe ver condicionado. Se debe resaltar, que REDOX COLOMBIA S.A.S. es una empresa familiar pequeña, en donde los procesos de comunicación que se presentan en su interior pueden encontrar varios obstáculos, entre ellos la informalidad y la toma de decisiones centrada en la gerencia, entre otros.

Para encontrar este tipo de informalidades en los procesos comunicativos y en qué forma están afectando la organización y el desempeño de sus colaboradores, “se hace un análisis para evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo, es denominado diagnostico organizacional”.¹⁴ De la misma manera, Mercedes Charles menciona en el texto “El diagnóstico de comunicación, gestor del cambio” tres ejes de análisis en la evaluación de la comunicación interna que permiten realizar un estudio minucioso a todas las áreas en las que está involucrada la comunicación: “el eje de la información, el eje de la interrelación y el eje de los medios y canales de comunicación”. El primero hace referencia a la información básica sobre la institución y a la información para la realización del trabajo. El segundo hace alusión a las relaciones de comunicación entre la dirección y el personal de la organización; a la comunicación entre las diversas áreas de trabajo y a las relaciones de comunicación entre jefes y subordinados. Y el último aborda los medios y canales de comunicación formales”. El estudio a la comunicación interna de esta manera, permite conocer a profundidad todas las aristas de la comunicación al interior de la organización, qué se publica y de qué manera, en qué momento se presentan las falencias, que papel juegan los colaboradores y directivos en este tipo de situaciones comunicacionales, qué medios se utilizan, qué tan formales son y qué alcance tienen dentro de la empresa.

Conocer este tipo de información que brinda un diagnóstico como este, permite plantear estrategias direccionadas a darle solución a las falencias que se presentan, y al cumplimiento del direccionamiento estratégico de la organización

¹³ Ibid., p. 136.

¹⁴ RODRIGUEZ M, Dario. Diagnostico organizacional. 3 ed. México: Alfaomega, 1999. p. 38.

de la mejor manera. Por eso, es que es de vital importancia estudiar la comunicación organizacional de manera minuciosa en todos sus aspectos, para comprender la importancia que tiene al interior de una organización, y qué impacto tendría su mala ejecución. Cabe resaltar que, “la gestión de la comunicación interna ha de orientarse a facilitar estructuras sencillas y directas, con pocos niveles jerárquicos, fluidas y flexibles, con un mínimo de centralización, capaces de dar respuestas rápidas y creativas a las necesidades”.¹⁵ Esto quiere decir, que una buena ejecución de la comunicación a nivel interno, no solo trae consigo la solución a necesidades que se presenten en la organización, sino que agiliza cualquier tipo de procesos entre colaboradores ya sean colegas o de diferentes áreas, favorece la productividad, genera un sentido de pertenencia por parte de los empleados sean parte de una misma familia o no lo sean, y abre las puertas a una transmisión de mensajes sin barreras.

Por otro lado, la comunicación interna, adquiere relevancia no solo en tiempos de crisis cuando ésta logra encontrar un punto de equilibrio entre variables que parecieran no tener nada en común, sino cada día en un ambiente empresarial donde la interacción con otros es de vital importancia, no solo para el desarrollo de la empresa, a nivel interno y externo, sino también para el desarrollo profesional de cada individuo.

Tomando el texto de Francisco Beltrán¹⁶ como referencia, él afirma que “la cultura empresarial es un factor definitivo en las organizaciones y el modelo de cultura donde las relaciones entre colaboradores se dan más abiertas, por el hecho de que éstos tengan la participación como eje fundamental, propicia un mejor clima que se verá reflejado en un mejor desempeño e interrelación entre todos. No obstante los modelos en donde la verticalidad se impone hoy por hoy son aún una realidad y a pesar de los esfuerzos para generar espacios de interrelación, muchas organizaciones siguen privilegiando el hacer en vez del ser, que al fin y al cabo es el factor humano de las mismas y el fundamental para que el objetivo de direccionamiento pueda verse en feliz término”.

De la misma manera, cabe mencionar “los rumores de pasillo” que trae consigo la mala gestión de la comunicación interna en una organización, que es aquella información que circula por el voz a voz de los colaboradores, se distorsiona con gran facilidad y afecta de manera directa los procesos comunicativos y el ambiente

¹⁵ GARCIA JIMENEZ, Jesús. La comunicación interna. Madrid: Días de Santos, 1998. p. 55

¹⁶ BELTRÁN, Francisco. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana.. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en comunicación, Castellón España: Universitat Jaume. Facultad de comunicación, 2007. p.7.

laboral. Se afirma, que “las fallas, barreras o rumores en la comunicación, ya sea horizontal (entre trabajadores de la misma área), o vertical (entre jefe y subordinado), pueden convertirse en una excusa para que los empleados justifiquen sus incumplimientos, como también y muy seguramente puede generar que se pierda la confianza (...).”¹⁷ Este tipo de situaciones perjudica la productividad de los trabajadores, genera incertidumbre innecesaria al interior de la organización, indispone a los colaboradores, crea falsas expectativas, agudiza y multiplica de forma inmediata cualquier inconveniente que se presente en el día a día de la empresa. Por eso, es que es necesario tener una comunicación interna planificada, tener procesos comunicativos estandarizados y estrategias que favorezcan el fortalecimiento de la comunicación al interior de cualquier empresa, ya sea una pyme o una organización grande.

Por otro lado, se puede decir que el lenguaje como constitutivo de toda persona, hace parte del mundo del trabajo y la vida cotidiana, con el cual de una manera clara puede crearse una estructura comunicacional acorde a los integrantes de la organización, en este caso REDOX COLOMBIA S.A.S., para alcanzar una actitud y entendimiento mutuo, dándole a la comunicación interna, claridad, fluidez y oportunidad. Por esta razón es que se puede decir que se necesitan procesos comunicativos formales ya que “cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen las redes formales de comunicación.”¹⁸

No obstante, a pesar de conocer la importancia que tienen los procesos comunicativos al interior de una organización, las pymes no le otorgan un papel relevante a la comunicación por cuestiones presupuestales y porque se afirma que “carecen de los recursos técnicos y humanos adecuados debido a una deficiente organización interna y falta de profesionales en el ámbito de la comunicación en el seno de estas entidades. De hecho, en la mayoría de los casos los departamentos de comunicación se reducen a funcionar como gabinete de prensa o relaciones con los medios, pero no existe un plan de comunicación estratégico escrito explícito”.¹⁹ Y es que este tipo de empresas, tienen como objetivos principales su crecimiento y el posicionamiento en el mercado, por ende es que invertir en comunicaciones, como la contratación de un comunicador, el diseño ayudas audiovisuales y carteleras, no suena para ellos rentable.

¹⁷ ARANA, Op. Cit., p.12.

¹⁸ GOLDHABER, Gerald. Comunicación organizacional. México: Diana, 1984. p.131.

¹⁹ FERNANDEZ B, Jorge. El concepto de cambio organizacional [en línea]. Bogotá D.C: Gestiónhumana.com, s.f. [Consultado 02 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/el_concepto_de_cambio_organizacional/el_concepto_de_cambio_organizacional.asp

Este es el caso de REDOX COLOMBIA S.A.S., una organización pequeña cuyo presupuesto más importante es destinado a la compra de plataformas tecnológicas que agilicen todos los procesos de despachos de sus pedidos, sin ningún margen de error y con la inmediatez que ellos dicen requerir. Se dice que “en Colombia la comunicación organizacional, es un lugar común principalmente para las grandes empresas, bien del sector industrial y manufacturero como del de servicios. Sin embargo, no lo es tanto para las pequeñas y medianas empresas, más conocidas como Pymes”²⁰, lo inmediatamente citado corrobora lo que sucede se observó al interior de REDOX COLOMBIA S.A.S. Por esto, es que la comunicación se debe visualizar de una manera relevante dentro de las organizaciones, para guiar a estas al cumplimiento del direccionamiento estratégico, y que los colaboradores no se desvíen de él, logrando cumplir con mayor facilidad métodos y objetivos empresariales.

6.2.1 La empresa familiar. Las empresas familiares, como REDOX COLOMBIA S.A.S., se caracterizan por un manejo particular por parte de sus propietarios. Se puede decir que estos últimos, caen en “trampas” a la hora de llevar el mando de su empresa afectando la comunicación al interior de su empresa y el desempeño de sus empleados si no se cuenta con estrategias comunicacionales pertinentes que les eviete ese tipo de situaciones.

Se afirma que la primera “trampa” en las organizaciones familiares, consiste en la “confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir”.²¹ En las empresas familiares, se percibe una clara jerarquización a la hora de la toma de decisiones, y de delegar funciones, que condicionan la comunicación y se crean barreras con aquel directivo que toma las decisiones unilateralmente. Es necesario aclarar, que “el actual propietario o sus herederos, no son la garantía de que posean las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa.”²² Por eso, es necesario contar con conductos regulares que establezcan una comunicación interna eficaz, para propiciar un clima organizacional adecuado no solo para el buen desempeño de los colaboradores, sino para mejorar los resultados en la organización y su reputación. Cabe agregar, que “la comunicación interna es un recurso gerenciable en orden a alcanzar los objetivos corporativos y culturales, organizacionales, funcionales, estratégicos y comportamentales de la empresa. La comunicación organizacional, no es un fin sino un medio y una herramienta insustituible para desarrollar las nuevas competencias (...)”²³. Por lo anterior, fue de vital importancia, trabajar en pro de la comunicación interna de la organización, teniendo en cuenta a todos sus

²⁰ ARANA, Op. Cit., p. 12.

²¹ GERALD, Op. Cit., p. 18.

²² Ibid., p. 19.

²³ GARCÍA, Op. Cit., p.2.

colaboradores y evitando caer en las relaciones de poder relacionadas anteriormente.

Cuadro 1. Fortalezas esenciales de la empresa familiar

FORTALEZAS ESENCIALES DE LA EMPRESA FAMILIAR	
UNIDAD	COMPROMISO
• Intereses comunes	• Entrega a un ideal
• Autoridad reconocida	• Sacrificio personal
• Confianza mutua	• Exigencia de lo mejor

Fuente: LEACH, Peter. La empresa familiar. Buenos Aires: Garnica, 2009. P.36.

Las empresas familiares, así como tienden a tener debilidades, también cuentan con fortalezas, que fueron claves a la hora de pensar en la estrategia de comunicación que favoreciera la comunicación interna. Peter Leach, pionero en la investigación de las empresas familiares en el Reino Unido, y presidente del Stoy Centre for Family Business asegura que “los individuos que construyen la empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y para muchos, su negocio es su vida”.²⁴ Con lo anteriormente mencionado, cabe decir que el compromiso y el sentido de pertenencia jugaron un papel muy importante dentro de REDOX COLOMBIA S.A.S., elementos que fueron de gran ayuda al momento de intervenir en la empresa.

Y es que, si bien la pasión de los individuos por la empresa es una gran ventaja, “la empresa familiar constituye una realidad compleja desde el punto de vista humano y social. En ella, confluyen dos sistemas diversos y, en ocasiones divergentes, como lo son la familia y la empresa”.²⁵, por eso es que en las empresas pequeñas y/o medianas más conocidas como pymes convergen situaciones de diferente índole, como la familiar y la empresarial, las cuales dan cabida a procesos informales; es decir que los individuos que son familia y laboran dentro de la empresa, traspasan el delgado límite de continuar en lo informal a

²⁴ LEACH, Peter. La empresa familiar. Buenos Aires: Garnica, 2009. p. 25.

²⁵ REY G, Noelia. La empresa familiar. Trabajo de grado Licenciatura en Psicología. Mendoza, Universidad del Aconcagua. Facultad de Psicología, 2010. p.14

ejecutar procesos formales por el solo hecho de tener un vínculo familiar. Es decir que con cierta dificultad aceptan conductos regulares, en el área comunicacional.

En la mayoría de las organizaciones familiares que se encuentran en crecimiento, se priorizan las emociones, dando lugar a una comunicación informal. Se dice que “mientras en la familia, la socialización se concreta en la identificación emocional, en la empresa se puede prescindir de esa identificación y proceder en la intervención con un tipo más racional de comunicación y convivencia”.²⁶ Es por esto que se decidió entrar a intervenir a REDOX COLOMBIA S.A.S, ya que su comunicación iba más de la mano emocional y por ende era comunicación informal, llevándola a una convivencia donde la relación entre padres e hijos siempre es compleja. Si, se logra evidenciar el escenario donde se desenvuelva la propia empresa familiar, los conflictos suelen multiplicarse. Pero así mismo también las satisfacciones cuando las familias logran metas que a largo plazo traduce a la consolidación de la compañía. En repetidas veces, los individuos que dirigen este tipo de empresas tienen un “compromiso que excede el marco empresarial para proyectarse en el familiar”,²⁷ por eso es importante saber cómo organizar por medio de la comunicación la familia, la empresa y la dirección de la misma; estos tres vectores en ocasiones suelen confundirse y generar problemáticas a nivel interno, por eso es fundamental saber separarlos.

²⁶ MUCCI, Ottorino Oscar. Empresas familiares. Buenos Aires: editorial Atlántida, 2008. p. 41. 169p.

²⁷ *Ibíd.*, p. 39.

7. METODOLOGÍA

En todo trabajo investigativo, es necesario emplear una metodología que ayude a cumplir los objetivos planteados ya que permite que “la investigación se mueva de su foco lógico interior, y desplace su atención hacia el mundo social donde actúa”²⁸. En este momento de la investigación “se define el para qué y para quién se hace lo que se hace”²⁹.

El método es “el camino a seguir mediante una serie de operaciones, reglas, y procedimientos fijados de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un determinado fin que puede ser material o conceptual”.³⁰ Se debe tener en cuenta también, el enfoque para poder cumplir los objetivos de este trabajo investigativo, ya que este “es un proceso sistemático, disciplinado y controlado y está directamente relacionado a los métodos de investigación que son: método inductivo, generalmente asociado con la investigación cualitativa y el método deductivo que está asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa.” (Loraine Blaxter, 2008)³¹

El análisis cualitativo de los datos “se centra en los sujetos y no en las variables, como sucede en la investigación cuantitativa”³², esto quiere decir “que el individuo es observado y estudiado en su totalidad, con la convicción de que cada ser humano (igual que cada hecho social) es algo más que la suma de sus partes (en este caso, las variables)”³³. Por otro lado está el análisis cuantitativo donde hay presencia de datos que permiten resolver los objetivos planteados.

²⁸ GALINDO, Jesús. Técnicas de investigación: en sociedad, cultura y comunicación. México D.F.: Prentice-Hall, 1998. p. 23. ISBN 968-444-262-9.

²⁹ *Ibíd.*, p. 23.

³⁰ ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. 24 ed. Argentina. Lumen, 1995. p. 41. ISBN 950-724-513-8.

³¹ LORAIN BLAXTER, c. Como se hace una Investigación [en línea]. Barcelona, España: 2002. [Consultado 15 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10BLAXTER-Loraine-HUGHES-Christina-y-TIGHT-Malcom-Cap-3-Reflexionar-sobre-los-metodos.pdf>

³² CORBETTA, Piergiorgio. Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: Mc Graw Hall. 2007. p. 366. ISBN 978-84-481-5610-7.

³³ *Ibíd.*, p.367.

7.1 DESARROLLO DEL PLAN METODOLÓGICO QUE TUVO LA PASANTÍA.

Para lograr el objetivo general de la pasantía: Diseñar un plan de comunicación que articule los medios y las acciones de la comunicación interna en REDOX COLOMBIA S.A.S., se realizaron varias etapas:

- ▶ 1. Diagnóstico
- ▶ 2. Análisis de resultados
- ▶ 3. Validación de hallazgos con la alta dirección
- ▶ 4. Diseño del plan de comunicación
- ▶ 5 Implementación
- ▶ 6. Evaluación del impacto

7.1.1. Diagnóstico. El diagnóstico de comunicación para REDOX COLOMBIA S.A.S. se llevó a cabo por medio de una encuesta online a los colaboradores y entrevistas a todos los directivos, donde se logró identificar cómo perciben los empleados y los jefes la comunicación al interior de la organización. A partir de esto concluimos sintetizando las fortalezas y las debilidades de la comunicación interna en REDOX COLOMBIA S.A.S.

Tanto la encuesta como el cuestionario de la entrevista fueron similares y se basaron en 10 preguntas, con una escala de 1 a 5, siendo 1 la calificación más baja y 5 la más alta.

A continuación se presentan algunos datos de interés:

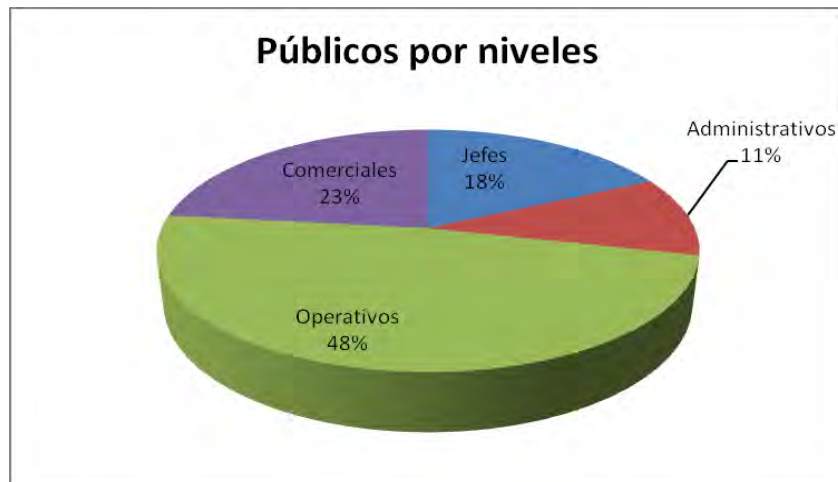
Gráfico 1. Participación de colaboradores en el Diagnóstico de comunicación Interna



Gráfico 2. Segmentación de la población de Redox Colombia S.A.S. por género



Gráfico 3. Segmentación del público laborando en Redox Colombia S.A.S por niveles



7.1.2 Análisis de resultados. Los resultados obtenidos en este diagnóstico arrojaron que las oportunidades de mejora de la empresa a nivel comunicacional se centraban en contar con los suficientes medios de comunicación internos, llevar una comunicación fluida, oportuna y clara.

7.1.3 Validación de hallazgos con la alta dirección. Los resultados fueron presentados al gerente de la empresa y a su equipo directivo, en una reunión programada especialmente para este fin, en la cual se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Es urgente intervenir la comunicación desde la fluidez, la oportunidad y la claridad de la misma.
- Igualmente, se debe considerar la implementación de una mezcla de medios que la facilite.
- La gerencia hizo conciencia de la importancia de mejorar e invertir en un plan de comunicación y solicitó el diseño del mismo.
- Es importante hacer énfasis en que involucrar a la gerencia y a su comité tanto en la validación de los resultados como en el diseño del plan estratégico de

comunicación que permitió ganar su compromiso con la intervención y el presupuesto que requería.

- El plan aprobado y la implementación del mismo es lo que se desarrollará a continuación.

7.1.4 Datos estadísticos del diagnóstico de comunicación interna. Este estudio fue aplicado a 24 colaboradores de distintas áreas y niveles, a través de encuestas online y físicas

Gráfico 4. Consolidado de la pregunta 1. ¿ Cree usted que Redox Colombia S.A.S cuenta con suficientes medios de Comunicación?

Pregunta #1:

**Cree usted que REDOX COLOMBIA S.A.S.
cuenta con suficientes medios de
comunicación que faciliten los procesos
(Por ejemplo: e-mail, intranet, boletines,
carteleras, pantallas, entre otros)?**

Respondido: 27 Omitido: 1

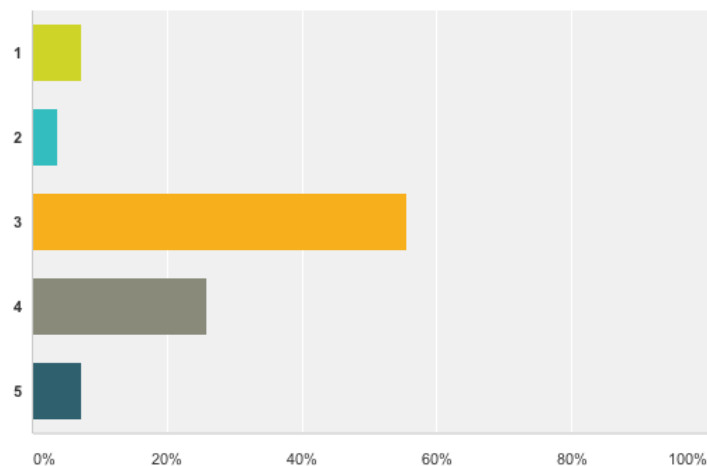


Gráfico 5. Consolidado de la pregunta 2. ¿Cree usted que en Redox Colombia S.A.S la Comunicación es Fluida?

Pregunta #2:

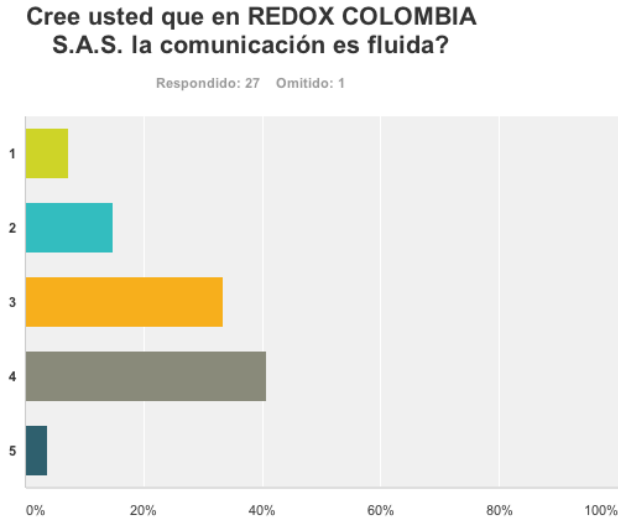


Gráfico 6. Consolidado de la pregunta 3. ¿Cree usted que la comunicación entre las diferentes áreas es oportuna?

Pregunta #3:

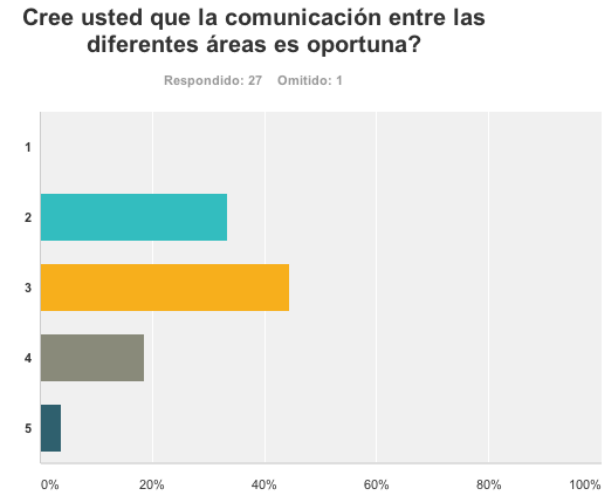


Gráfico 7. Consolidado de la pregunta 4. ¿Cree usted que la comunicación entre las diferentes áreas es clara?

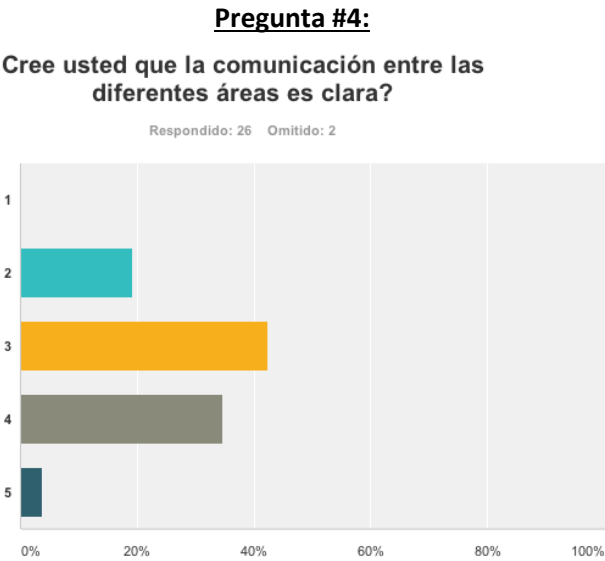


Gráfico 8. Consolidado de la pregunta 5. ¿Siente Usted que su jefe Inmediato lo informa oportunamente sobre el acontecer de la empresa?

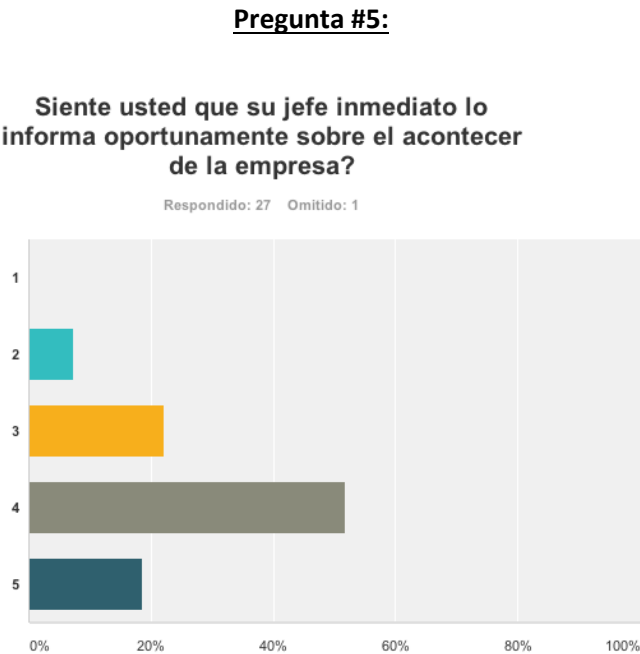


Gráfico 9. Consolidado de la pregunta 6. ¿Tiene conocimiento de la misión, visión, estrategia y valores de Redox Colombia S.A.S?

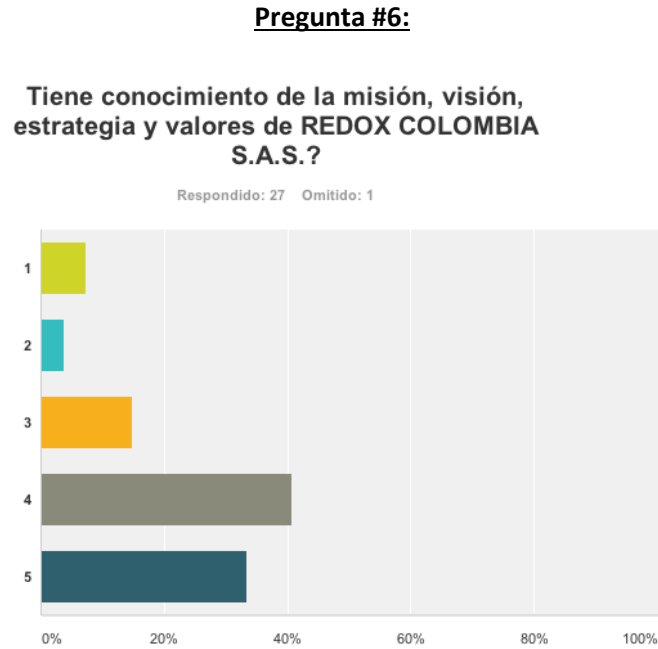


Gráfico 10. Consolidado de la pregunta 7. ¿Tiene Claridad de cómo contribuye desde su cargo a la estrategia de la empresa?

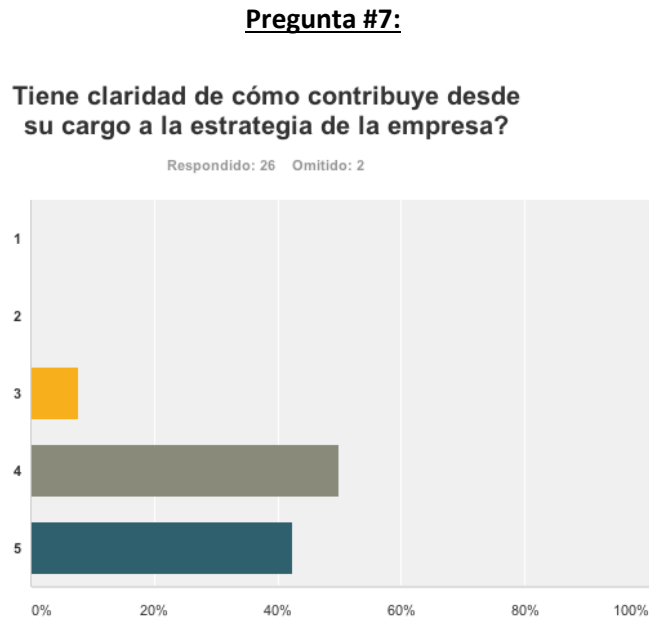


Gráfico 11. Consolidado de la pregunta 8. ¿Cree usted que hay barreras para comunicarse con los altos directivos?

Pregunta #8:

Cree usted que hay barreras para comunicarse con los altos directivos?

Respondido: 27 Omitido: 1

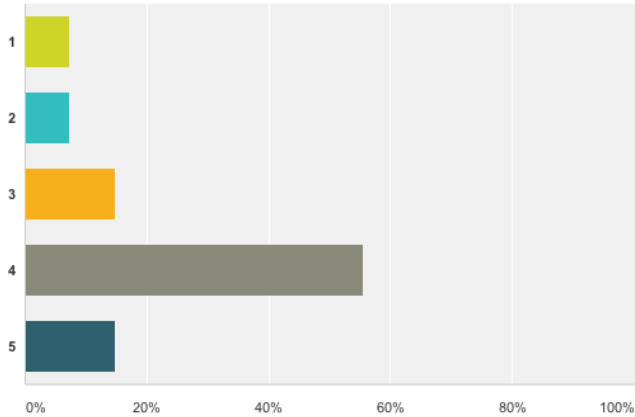


Gráfico 12. Consolidado de la pregunta 9. ¿Cree usted que su jefe propicia una comunicación permanente con usted?

Pregunta #9:

Cree usted que su jefe propicia una comunicación permanente con usted?

Respondido: 27 Omitido: 1

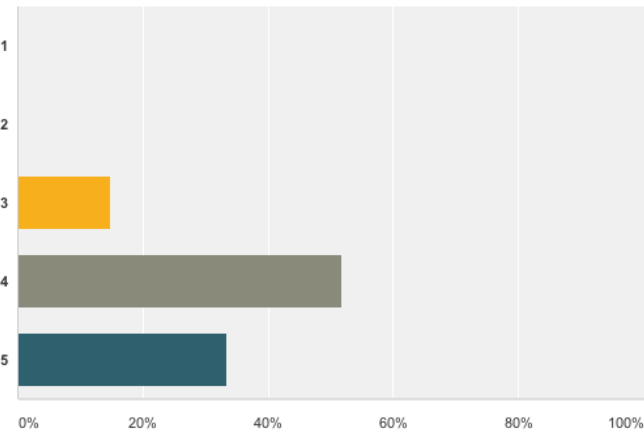
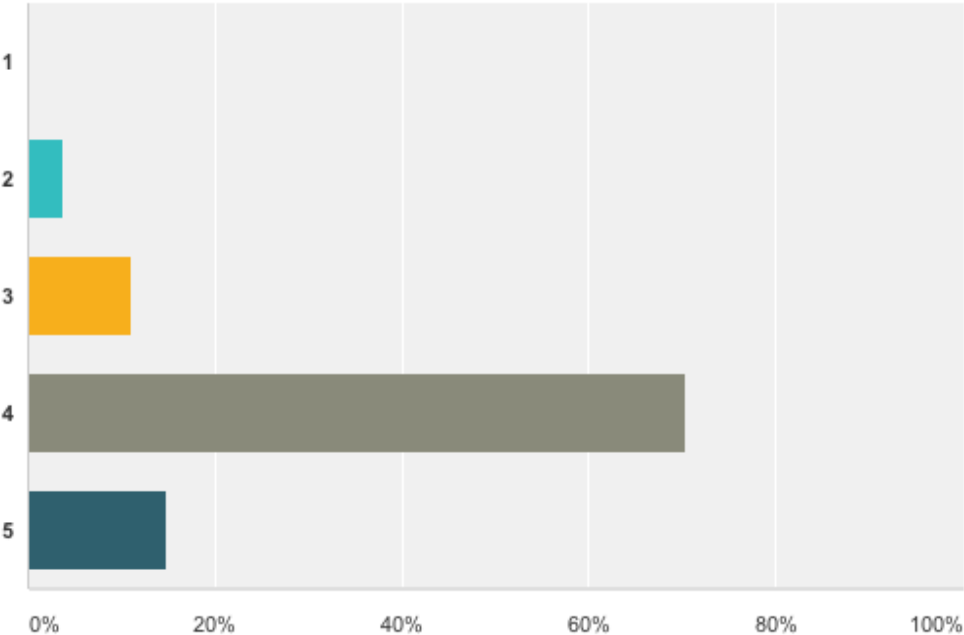


Gráfico 13. Consolidado de la pregunta 10. ¿Cree usted que es fácil comunicarse con colegas y pares?

Pregunta #10:

**Cree usted que es fácil comunicarse con
colegas y pares?**

Respondido: 27 Omitido: 1



El siguiente cuadro refleja los resultados obtenidos en REDOX COLOMBIA S.A.S. Las fortalezas se desprenden de respuestas entre 4 y 5 y las debilidades en las respuestas en la escala de 3 a 1.

Cuadro 2. Resultado del diagnóstico de comunicación realizado en Redox Colombia S.A.S

	Colaboradores		Reportes a la gerencia	
	Fortaleza(4-5)	Oportunidades de mejora (1,2,3)	Fortaleza	Oportunidades de mejora
<u>1.Cuenta con suficientes medios</u>	<u>32%</u>	<u>68%</u>	<u>40%</u>	<u>60%</u>
2.Fluidez	44%	56%	60%	40%
<u>3. Oportunidad</u>	<u>22%</u>	<u>68%</u>	<u>40%</u>	<u>60%</u>
<u>4. Claridad</u>	<u>38%</u>	<u>62%</u>	<u>40%</u>	<u>60%</u>
5.Jefe informa	70%	30%	60%	40%
6. Conocimiento visión, misión, valores.	74%	26%	100%	0%
7. Contribución cargo.	92%	8%	100%	0%
8. Barreras comunicación.	70%	30%	80%	20%
9. Com. Permanente con jefe.	85%	15%	100%	0%
10. Fácil com. Con colegas.	84%	16%	100%	0%

La información resaltada en el recuadro en rojo, representa las oportunidades de mejora y en lo que se focalizó la propuesta.

7.1.5. Desarrollo de la Propuesta

7.1.5.1 Objetivo General: Fortalecer el proceso de comunicación interna en REDOX COLOMBIA S.A.S.

7.1.5.2 Objetivos Específicos: Para lograr fortalecer el proceso de comunicación es necesario que REDOX COLOMBIA S.A.S. se concentre en:

- Diseñar mensajes claros.
- Entregar información oportunamente.
- Difundir con fluidez el acontecer de la empresa entre las áreas de trabajo.
- Implementar medios de comunicación pertinentes.

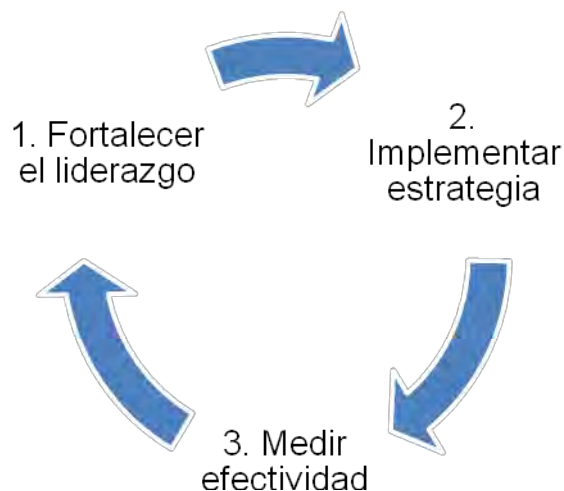
El público al que va ir dirigido la propuesta es el público interno.

Jefes (10): Gerente General, Director Comercial, Jefe REDOX COLOMBIA S.A.S. express, Director de Licitaciones, Director Administrativo y de Logística, Jefe de Bodega, Supervisor de Almacén, Coordinadora de Gestión Humana, Directora Contable, Directora de Compras.

Colaboradores (50): Comercial y de cartera: 16, Licitaciones: 7, Administración y, logística: 24, Contabilidad: 2, Compras: 1

La propuesta planteó 3 momentos de intervención:

Figura 5. Momentos propuestos para la Intervención en Redox Colombia S.A.S



- **Fortalecer el liderazgo:** Como se puede observar en los resultados del diagnóstico la fluidez, la oportunidad y la claridad son atributos de la comunicación que los colaboradores de la empresa están demandando. Esto depende de la forma como los jefes se comunican con sus empleados y es responsabilidad de los líderes potencializarlos. En el caso de REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S., al no estar presentes se convierten en debilidades.

Cuando en una organización se presentan estos resultados, se requiere fortalecer el liderazgo y especialmente, las habilidades y las competencias comunicacionales de los líderes, pues si bien es cierto los medios contribuyen a una comunicación fluida, clara y oportuna, en el cotidiano de las empresas la comunicación cara a cara, jefe – colaborador, es quizás el medio más efectivo.

Por esta razón y como pilar fundamental de la propuesta, se planteó como primer paso la necesidad de fortalecer a los jefes en REDOX COLOMBIA S.A.S. y especialmente al Comité Directivo.

► Tácticas

- **Para ello se planteó:** diseñar e implementar el modelo de competencias del “líder REDOX COLOMBIA S.A.S.”, a través del cual se definirán los comportamientos que hacen exitoso y sobresaliente a un líder en la empresa, donde seguramente el componente de competencias comunicacionales será uno de los más importantes, acompañado por ejemplo de otras competencias como orientación al logro, trabajo en equipo, relaciones interpersonales cercanas, desarrollo de personas, entre otras. Para llevar a cabo esta intervención se propuso invitar a firmas consultoras de gestión humana, que desarrollan modelos de competencias. El diseño de este modelo permitirá a la empresa, además, alinear sus procesos de selección y capacitación para sus jefes.

Mientras se desarrolla el proceso de competencias, el cual puede durar unos tres meses, se planteó la necesidad de realizar un programa de formación en habilidades gerenciales y de comunicación.

Con los resultados del diagnóstico, se contactaron las áreas de educación continua de la Universidad ICESI y de la Universidad Autónoma de Occidente, pues también se quería contar con el respaldo académico de una importante universidad de la región.

En este caso REDOX COLOMBIA S.A.S. optó por hacer el programa de habilidades gerenciales y de comunicación en la Universidad Autónoma de Occidente ya que ésta le brindaba a la empresa como objetivo del curso contribuir al desarrollo del potencial humano, proporcionando herramientas que permitan identificar habilidades y actitudes básicas para la formación de líderes humanistas en las diferentes áreas de realización.

► Competencias adquiridas

- Enriquecer las actitudes, los hábitos y la calidad de vida personal y de la organización.
- Manejar las dimensiones de la comunicación y el empoderamiento para promover la colaboración.
- Impulsar procesos de transformación en beneficio propio y del entorno organizacional.
- Establecer mecanismos para la innovación, renovación y el mejoramiento continuo.
- Estructurar actividades de formación que multipliquen el aprendizaje y la efectividad organizacional.

► Metodología del programa

- **Formación lúdica.** El seminario se plantea desde la lúdica inteligente, enfoque que permite desde la apreciación de las tres inteligencias básicas de los seres humanos hacer un proceso de introspección y reconocimiento de las estructuras propias.

Al hacer un reconocimiento desde lo conceptual, emocional y sensorio - motriz, se produce una transformación de los paradigmas en nuestro sistema de creencias, esta fase genera cambios reales en el comportamiento y propicia en el ser, el desarrollo de nuevas habilidades y competencias.

- **Educación experiencial** La metodología es totalmente participativa lo cual propicia en el colaborador interés permanente y seguimiento a las actividades propuestas, se considera la estructura de pensamiento divergente como uno de los ejes articuladores del proceso de aprendizaje.

- **Docente encargado de realizar el seminario.** DIEGO FERNANDO CARDONA MUÑOZ. Matemático Físico, Aspirante al título de Maestría en Tecnologías de la Información, Practitioner en P.N.L. Especialista en Administración de la Informática Educativa, Especialista en Desarrollo Humano de la Universidad el Bosque de Bogotá. Estudios de Gerencia de la Universidad Santiago de Cali e ICESI. Auditor de Sistemas de Gestión de la Calidad de Bureau Veritas, Icontec y SENA. Neuromarketing Tecnológico de Monterrey, Diseño Curricular Basado en Competencias Laborales. Docente universitario en áreas gerenciales. Directivo y docente en diferentes instituciones educativas de la ciudad de Cali; Facilitador de procesos de desarrollo humano para la Fundación Carvajal, Docente de la Universidad Autónoma de Occidente; Asociado Fundador de Gestión & Desarrollo. Facilitador en procesos de crecimiento personal y de desarrollo humano, haciendo énfasis en competencias laborales, formulación, implementación y desarrollo, habilidades comunicacionales, mercadeo, proyectos productivos, desarrollo comunitario; teniendo como ejes fundamentales la lúdica inteligente y la andragogía. Conferencista con énfasis en Desarrollo Humano y Gerencia.

- **Duración y lugar del seminario.** El curso está desarrollado para 32 horas de forma presencial. El valor de la inversión cubre la participación de un grupo máximo de 15 personas. Los participantes adicionales tendrán un costo adicional para la entidad, definido por la Universidad Autónoma de Occidente.

Este curso será dictado en las instalaciones de la Universidad Autónoma de Occidente – Sede San Fernando.

Cuadro 3. Inversión

Seminario	Horas	Valor
AUTO-LIDERAZGO	32	CINCO MILLONES QUINIENTOS MIL PESOS (\$5.500.000.00)

Implementar la estrategia: Para el público objetivo de colaboradores, se requirió de una intervención más amplia para lograr el sentido de pertenencia de ellos hacia REDOX COLOMBIA S.A.S. A partir de los resultados del diagnóstico y del levantamiento inicial de los medios de comunicación (Ver Anexo G) existentes en la empresa clasificamos la comunicación en 4 tipos:

- Comunicación cotidiana
- Comunicación de novedades
- Comunicación de la gerencia
- Comunicación desde Gestión Humana

En la siguiente tabla, se pueden observar, a qué se refiere en cada una de las clasificaciones y específicamente las temáticas que se abordan, como también los medios que se sugirieron para trabajarlas como carteleras, reuniones, correo electrónico y campañas.

Cuadro 4. Clasificaciones y especificaciones

Cotidiana	Novedades	Gerencia	Gestión Humana
Ingresos de personal	Productos	Planeación estratégica	Actividades de bienestar(Fechas especiales, actividades deportivas)
Nombramientos	Puntos de venta Aplicativos/software Logística, Clientes	Decisiones Gerenciales Resultados	Actualización sobre la organización
Carteleras para planta	Reuniones informativas mensuales	Reuniones informativas mensuales	Carteleras para planta
Carteleras para planta	Campañas	Plenarias Campañas	Mail para administrativos Programa de inducción a nuevos y reinducción.

A continuación una descripción de las tácticas propuestas para REDOX COLOMBIA S.A.S.

Cuadro 5. Tácticas propuestas para Redox Colombia S.A.S

Táctica	Objetivo	Descripción	Periodicidad
Plenaria	Informar oportunamente sobre los avances y el direccionamiento estratégico de la empresa.	Reunión liderada por el gerente y dirigida a todos los colaboradores.(Tiempo 30 minutos) Temas sugeridos presentación de resultados, estrategia, innovaciones.	Bimestral
Reuniones informativas	Generar espacios de comunicación en doble vía	Del comité de gerencia mensual se define los aspectos a comunicar cada mes ; Gestión Humana prepara presentación y cada jefe le transmite a su equipo de trabajo en una reunión exclusiva para este fin (Tiempo 30 minutos).	Mensual
Campañas	Incentivar la participación de los colaboradores	Una campaña de comunicación promueve temas específicos que requieren reforzarse entre los colaboradores; ej: campañas de valores, de camiseta, de adopción de nuevo software.	De acuerdo a necesidades
Mails para administrativos	Comunicar y recordar eventos de la empresa.	Por medio de los mails se le informará a los administrativos de reuniones, plenarias, capacitaciones, y novedades sobre el acontecer de la empresa.	De acuerdo a necesidades
Carteleras para planta	Generar conocimiento de temas de interés general para la empresa.	Gestión humana diseñará y actualizará las carteleras con el fin de publicar temas de interés como: caja de compensación, salud, cursos educativos, y concursos que se puedan llevar a cabo en REDOX COLOMBIA S.A.S., entre otros. Haciéndolas de manera llamativa y generando expectativa.	Semanal
Programa de inducción a nuevos y reinducción.	Promover actualización y conocimiento por parte de los colaboradores.	Proceso que realiza Gestión humana dando a conocer a los nuevos integrantes de REDOX COLOMBIA S.A.S. El direccionamiento estratégico de la empresa y su funcionamiento. Igualmente para los colaboradores que ya pertenecen a REDOX COLOMBIA S.A.S. se les da la reinducción para mayor conocimiento.	Inducción: semanal Reinducción: anual

Durante la intervención en REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S., fue necesario realizar un seguimiento del Plan de Comunicación, incorporando las acciones puntuales que se identificaban y planificaban, respondiendo en todo momento a las necesidades de comunicación y difusión de la pasantía institucional.

La pasantía permitió implementar parte de la estrategia y también realizar la medición de efectividad donde, a partir de una encuesta a los colaboradores, se evaluó la mejora observada en las actividades que logramos implementar como fueron: la plenaria, el envío de los mails, y celebraciones de fechas especiales.

7.1.6 ¿Qué se cumplió de lo pactado y cómo? Teniendo en cuenta la necesidad de presentar una propuesta que se adapte a las necesidades de la empresa en estudio REDOX COLOMBIA S.A.S., se realizó el diagnóstico de comunicación interna que permitió ver la situación actual de la organización. Con estos resultados, se hizo una propuesta en la cual se plantearon diferentes tácticas que dieran solución a las falencias encontradas, teniendo como objetivo principal fortalecer el proceso de comunicación interna. De las diferentes tácticas que se presentaron en la propuesta dirigida a los directivos, se ejecutaron las siguientes:

Cuadro 6. Tácticas ejecutadas en Redox Colombia S.A.S

<u>Táctica</u>	<u>Ejecución</u>
Acompañamiento a la plenaria	Se realizó la presentación para la reunión, se organizó en compañía del área de Gestión Humana la logística de este encuentro y se hizo el acompañamiento durante el mismo.
Diseño de plantillas de e-mails	Se diseñaron plantillas para estandarizar los mensajes internos para: cumpleaños, circulares, citaciones, día de la madre, día del padre, día de la mujer y navidad. Se enviaron mensajes de acuerdo con las fechas especiales del mes de mayo.
Acompañamiento a reunión informativa entre directivos de cada área.	Se realizó, en compañía del área de Gestión Humana, la presentación y el contenido de los temas a tratar durante este encuentro.
Programa de inducción y re-inducción para colaboradores	Se diseñó el programa y se realizó el contenido para estos dos momentos que se le van a ofrecer a los colaboradores nuevos y antiguos.

Cuadro 6. Continuación

Táctica	Ejecución
Vinculación del practicante a la empresa.	Se propuso vincular a un estudiante de comunicación organizacional- periodismo como practicante, para apoyar los procesos comunicacionales de la empresa, y hacer un seguimiento a la implementación de esta propuesta. Ya se contactó al estudiante que va a ingresar a la organización, y va dar inicio a sus actividades en junio del año en curso.
Programa de formación para líderes en habilidades de comunicación	Se analizaron con la gerencia las propuestas y se definió realizarla con el área de Educación Continuada de la Universidad Autónoma de Occidente y se programará para iniciar en Junio.

7.1.7. ¿Qué no se cumplió y por qué?

La gerencia decidió seleccionar cuáles actividades se llevaban a cabo inmediatamente, y cuales quedaban pendientes para su ejecución. Estas tácticas la gerencia las ha programado para el segundo semestre del año:

Cuadro 7. Tácticas Implementadas en el segundo semestre del 2014.

<u>Táctica</u>	<u>Descripción</u>
Cotización, diseño y reubicación de carteleros.	Se realizó la cotización necesaria con dos proveedores, Grupo Alcom de Occidente y Produoffice, quedando listo el diseño para su implementación.
Campaña para concientizar a los colaboradores sobre el uso adecuado de uniforme.	Es una necesidad puntual que se desarrollará con la llegada del practicante.
Modelo de competencias Líder REDOX COLOMBIA S.A.S.	Una vez se termine el proceso de formación, se definirá este proceso.

7.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

En este caso, se utilizó el enfoque de tipo mixto es decir, que se realizaron estudios cuantitativos y cualitativos.

La técnica, también hace parte de este proceso, “puesto que se necesitan procedimientos y medios que hagan operativos los métodos. A este nivel se situaron las técnicas. Éstas, como los métodos, fueron respuestas al “cómo hacer” para lograr alcanzar el fin y resultado propuesto.”³⁴ Para esta investigación, se utilizaron la entrevista, la encuesta y la observación pasiva.

Las anteriores técnicas ayudaron a ampliar los conocimientos sobre el tema investigado, y permitieron conocer más a fondo la organización y así descubrir, sus posibles debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas. Adquiriendo el conocimiento, se interpretaron los resultados, para poder entender las situaciones que se presentaban dentro de REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S, y de la misma manera, proponer soluciones a los problemas hallados.

7.2.1 Técnicas enfoque cualitativo. La investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones. De aquí, que lo cualitativo (que es el todo integrado) no se opone a lo cuantitativo (que es sólo un aspecto), sino que lo implica e integra, especialmente donde sea importante.

- **Entrevistas.** Se efectuaron entrevistas al señor Jairo Chacón, gerente general de la empresa y a Ginny Rendón coordinadora de Gestión Humana, para tener acceso a una información profunda y concreta sobre las bases de la organización a nivel administrativo y organizacional respectivamente.

- **Observación Pasiva.** Esta técnica permitió conocer cómo son las relaciones entre los trabajadores, el trato brindado y las comodidades de las instalaciones. Sirvió para corroborar los resultados que arrojaron las encuestas realizadas en un momento dado.

³⁴ Ibíd., p. 42.

7.2.2 Técnicas enfoque cuantitativo. La investigación cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud dónde se inicia el problema, La investigación cuantitativa es la que analiza diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados.

- **Encuestas.** Se realizaron encuestas a todo el personal de REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A, para conocer cómo se ejerce la comunicación interna dentro de la organización, y si se sienten informados sus trabajadores. Cabe resaltar, que para dicha encuesta se contó con todo el personal de la organización, es decir directivos, vendedores, conductores y demás trabajadores; pues de esta manera se logró conocer totalmente las opiniones de ellos.

7.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información fueron escogidas según su calidad, veracidad y su importancia dentro de los procesos comunicativos de la empresa. También, se tuvo en cuenta la información presentada en los medios por los cuales se transmite la información a clientes y empleados.

7.3.1. Primarias

- Jairo Chacón, Gerente general de REDOX COLOMBIA S.A.S.
- Ginny Rendón, Coordinadora del área de Gestión Humana.

7.3.2. Secundarias:

- Reglamento Interno de la organización
- Fotografías
- Carteleras

- Página Web de la empresa.
- Inventario de medios

7.4 PROCEDIMIENTOS UTILIZADOS PARA CUMPLIR CON LA PASANTÍA

Para la implementación de la propuesta, fue necesario hacer visitas semanales a la organización, con los objetivos de ejecutar las tácticas propuestas y de hacer seguimiento minucioso a cada proceso. También se contactó a diferentes proveedores que pudieran brindar un servicio pertinente y adecuado a lo propuesto previamente, y que cubriera las necesidades de la empresa. Adicionalmente, se vinculó a REDOX COLOMBIA S.A.S., con la Universidad Autónoma de Occidente para solicitar el ingreso de un practicante y el servicio de Educación Continua para el programa de habilidades gerenciales y comunicacionales dirigido a los directivos.

Por otro lado, se realizaron encuestas para realizar un diagnóstico de comunicación interna, y medir la efectividad de las tácticas implementadas al final de la pasantía.

7.5 RESULTADOS

Como se ha mencionado anteriormente, se realizó un diagnóstico de comunicación interna por medio de encuestas dirigidas a los colaboradores de REDOX COLOMBIA S.A.S., que permitieron evidenciar las oportunidades de mejora en lo que a comunicación se refiere.

La encuesta contó con diez preguntas, en las cuales los trabajadores de la organización muestran su aprobación o su desacuerdo respecto al manejo de los medios de comunicación, la calidad de la información presentada, califican la comunicación entre las diferentes áreas, su claridad, su oportunidad, su fluidez, la información brindada por sus respectivos jefes, el conocimiento de la misión y la visión de la empresa, la contribución desde su cargo a los objetivos de la organización, la constancia en la comunicación con sus superiores, las posibles barreras que se pueden presentar a la hora de transmitir un mensaje y la comunicación con sus colegas.

De ahí que surjan los siguientes resultados:

Cuadro 8. Resultados de encuestas para diagnóstico de comunicación

	Colaboradores		Reportes a la gerencia	
	Fortaleza(4-5)	Oportunidades de mejora (1,2,3)	Fortaleza	Oportunidades de mejora
<u>1.Cuenta con suficientes medios</u>	<u>32%</u>	<u>68%</u>	<u>40%</u>	<u>60%</u>
2.Fluidez	44%	56%	60%	40%
<u>3. Oportunidad</u>	<u>22%</u>	<u>68%</u>	<u>40%</u>	<u>60%</u>
<u>4. Claridad</u>	<u>38%</u>	<u>62%</u>	<u>40%</u>	<u>60%</u>

Según la tabla de resultados expuesta con anterioridad, se puede evidenciar que las oportunidades de mejora son: la ausencia de suficientes medios, la fluidez, la oportunidad y la claridad en la información transmitida a nivel interno de la empresa, prevaleciendo así la comunicación informal “(...) que es aquella inherente al contacto individual y colectivo, a la interacción de un núcleo humano en su cotidianidad y en su contexto (la empresa). Es directa, y de flujo permanente.”³⁵

Por otro lado, se puede observar que la organización cuenta con ciertas fortalezas como la información brindada de superiores a subalternos, el conocimiento de la misión, la visión y los valores de REDOX COLOMBIA S.A.S. por parte de los colaboradores, el conocimiento de la contribución de su cargo a la empresa, la ausencia de barreras en la comunicación, la comunicación permanente de jefes con equipos de trabajo y la fácil comunicación entre colegas. Por todo lo anterior, se consideró presentar una propuesta que diera pronta solución a las falencias halladas.

En aquella propuesta, se plasmaron tácticas que permitieran hacer un gran aporte a la comunicación en REDOX COLOMBIA S.A.S., pues como se citó con anterioridad, se dice que la primera trampa en las organizaciones familiares, consiste en la “confusión entre el hecho de ser propietario y el de tener capacidad para dirigir”.³⁶ Por eso, se ideó la primera táctica llamada “Modelo Líder REDOX

³⁵ Ibíd. Pg. 136

³⁶ GERALD, Op. Cit., p. 18.

COLOMBIA S.A.S.”, dirigida a los directivos de la organización, con el objetivo de fortalecer el liderazgo y desarrollar competencias comunicacionales. Se solicitó el apoyo de María Isabel Villegas, psicóloga de la Universidad Javeriana de Cali, que cuenta con una especialización en comunicación organizacional entre otros títulos, para que ofreciera este programa a los directivos.

En segunda instancia, se planteó un programa de habilidades gerenciales y comunicacionales dirigido a altos cargos, con el mismo objetivo de fortalecer el liderazgo y desarrollar competencias comunicacionales, dictado por el área de Educación Continua de la Universidad Autónoma de Occidente. Esto, con el ánimo de ofrecer varias opciones de programas a REDOX COLOMBIA S.A.S., pero con la misma finalidad: hacer un aporte a los jefes de la empresa en cuanto comunicación se refiere. La gerencia decidió tomar la opción de la Universidad Autónoma de Occidente, la cual se ejecutará a corto plazo.

Como tercera medida, se ofreció un acompañamiento a las plenarias que se realizan cada mes, dirigidas por el gerente de la organización a todos los colaboradores, realizando las diapositivas en las cuales se mencionan los temas a tratar previamente seleccionados, diseñando un cronograma con el cual estas se realicen de manera obligatoria, y organizando la logística con el apoyo del área de Gestión Humana de la empresa. La implementación de esta táctica generó satisfacción los trabajadores. Esto se evidenció por medio de seis preguntas en una encuesta a los colaboradores, en las cuales calificaban los objetivos del evento, la metodología y la organización de éste.

Cuadro 9. Encuesta medición efectividad de la plenaria

	De acuerdo	Más o menos de acuerdo	En desacuerdo
Reunión idónea y pertinente	92%	8%	0%
Contenidos adecuados para tratar en la reunión	92%	8%	0%
La duración de la reunión es apropiada	67%	33%	0%
Las diapositivas fueron pertinentes	87%	13%	0%
La organización de la reunión fue la mejor	79%	17%	4%
La atención y los refrigerios fueron buenos	92%	8%	0%

Un 92% considera que la plenaria fue idónea, pertinente y los contenidos adecuados, lo cual nos permite anticipar que la estrategia planteada causó un impacto positivo en los participantes mejorándose la oportunidad, la claridad y la fluidez en la información.

Respecto a los contenidos tratados en la reunión, el 92% considera que fueron adecuados, lo que nos permite concluir que la selección de temas a abordar en este encuentro realizada con el apoyo del área de Gestión Humana, fue acertada. Por otro lado, en lo que refiere a la duración de la plenaria se evidencia solo un 67% de acuerdo con este tema, puesto que los colaboradores manifestaron a la hora de realizar la encuesta, que sí están de acuerdo con la realización de la reunión, pero no muestran una total satisfacción ya que es una política de la empresa reponer el tiempo invertido en la plenaria. Por lo anterior, se sugirió a la gerencia, considerar el cambio en esta política que se maneja al interior de la organización, con el fin de que los trabajadores no pongan ningún tipo de resistencia a esta reunión.

De otra parte, las dispositivas expuestas en la reunión fueron bien recibidas, ya que el 87% de los colaboradores mostró su aprobación respecto a la metodología que se implementó en esta plenaria. Se logró generar expectativa en los asistentes, con el contenido presentado y se logró capturar su atención con el uso de este material audiovisual, apuntándole a mejorar en cuanto a la claridad en la comunicación.

De la misma manera, los trabajadores de REDOX COLOMBIA S.A.S., evaluaron la organización de este evento, a lo que el 21% muestra su insatisfacción respecto a este punto, ya que varias personas manifestaron sentirse incómodos por la ausencia de suficientes asientos en la plenaria. La gerencia tuvo en cuenta este punto, y para el próximo encuentro se contará con suficientes sillas. Sin embargo un 79% se mostró satisfecho con la organización de la misma.

Como último punto se pudieron evaluar los refrigerios, a lo que un 92% mostró su aprobación respecto a lo que se brindó. Cabe resaltar, que en las plenarias pasadas, este tipo de alimento se le brindaba solo a los cumpleaños del mes. No obstante, se propuso que fuera para todos los asistentes, con el objetivo de que se sintieran a gusto durante la reunión, y fueran más receptivos en la misma.

Por otro lado, se diseñaron plantillas para los mensajes enviados vía correo electrónico, con el objetivo de estandarizar este tipo de mensajes, proyectando la imagen de la empresa, creando algo visualmente agradable y que genere no solo recordación sino sentido de pertenencia en los trabajadores de REDOX COLOMBIA S.A.S. Se realizó el envío masivo de los mails correspondientes al mes de mayo del año en curso.

Otra táctica que se propuso, fue el diseño y reubicación de carteleras en las cuales se publica la información referente a la empresa, sus colaboradores, proveedores y clientes. Se contactó a dos proveedores, Grupo Alcom de Occidente el cual maneja carteleras imantadas y bolsillos en vidrio, y Produoffice, los cuales diseñan estos espacios en corcho y en paño. No obstante, la gerencia decidió realizar este cambio más adelante.

Así mismo, a los directivos de la empresa, se les invitó a considerar la vinculación de un estudiante de comunicación en práctica, con el objetivo de no solo brindar apoyo al área de Gestión Humana, sino hacer seguimiento a las tácticas previamente mencionadas y realizar otras que la gerencia decidió postergar. Gracias a la aprobación de esta medida, se vinculó a la Universidad Autónoma de Occidente con la empresa, para hacer de manera formal la solicitud del practicante, teniendo como resultado el ingreso de este en el mes de Junio de año en curso, garantizando la ejecución total de la propuesta planteada.

Finalmente, se propuso un programa de inducción y reinducción para los trabajadores de REDOX COLOMBIA S.A.S., con el objetivo de informar más y mejor a los colaboradores sobre los objetivos de la empresa y cómo contribuye desde su cargo al cumplimiento de las metas de la organización. Para este programa se diseñó su contenido, no obstante por decisión de la gerencia se espera a que se realice en las próximas semanas cuando termine de ingresar el nuevo personal requerido.

Al indagarle al gerente general y propietario de la empresa Jairo Chacón sobre los aportes que hizo la pasantía institucional a REDOX COLOMBIA S.A.S., respondió que “la experiencia con el equipo pasantía fue muy buena, ya que las propuestas fueron innovadoras y convenientes para la empresa. En momentos pasados no le hubiésemos dado la misma importancia a estas oportunidades de mejora.” Así mismo, agregó que “la labor del comunicador es fundamental en la empresa, ya que no saber llevar la comunicación en una misma dirección no le da coherencia al objetivo de nuestro negocio. La propuesta de la plenaria, fue interesante, los cambios generaron expectativas, atención y recordación en los colaboradores”:

Por su lado, la coordinadora del área de gestión humana Ginny Rendón, resaltó que, “la gestión realizada por el equipo de la pasantía fue bien direccionada. En procesos como este, me parece adecuada la visión del comunicador y su forma de ejecutar los procesos, ya que canaliza la información y se difunde de forma eficaz y efectiva”.

Lo anterior nos permite concluir, que tanto la propuesta, su implementación y el acompañamiento fueron bien recibidos en todas las áreas.

7.6 PRODUCTOS QUE GENERÓ LA PROPUESTA

Los productos que generó la implementación de la propuesta fueron creados de acuerdo con lo propuesto y a las necesidades de la organización, a continuación se describen:

- 1. Se diseñó un cronograma donde se relacionan las plenarias a realizar cada mes durante el año 2014: se planeó de acuerdo al calendario, los días de preparación, su ejecución y el equipo encargado de llevar a cabo estos encuentros cada mes.

Cuadro 10. Cronograma para plenarias mensuales a realizar en el año 2014

Cronograma de plenarias de mayo a diciembre					
Actividad	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de Terminación	Porcentaje	
Mayo					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	abr-28	may-02	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Natalia, daniea Ginny	abr-28	abr-29	0%	
Plenaria 1	Ginny natalia y daniela	may-03	may-03	0%	
Junio					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	jun-02	jun-04	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Estudiante en practica y Ginny	jun-04	jun-06	0%	
Plenaria 2	Estudiante en practica y Ginny	jun-07	jun-07	0%	
Julio					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	jun-30	jul-02	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Estudiante en practica y Ginny	jul-03	jul-04	0%	
Plenaria 3	Estudiante en practica y Ginny	jul-05	jul-05	0%	
Agosto					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	jul-29	jul-30	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Estudiante en practica y Ginny	jul-31	ago-01	0%	
Plenaria 4	Estudiante en practica y Ginny	ago-02	ago-02	0%	
Septiembre					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	sep-01	sep-03	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Estudiante en practica y Ginny	sep-04	sep-05	0%	
Plenaria 5	Estudiante en practica y Ginny	sep-06	sep-06	0%	
Octubre					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	sep-29	oct-01	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Estudiante en practica y Ginny	oct-02	oct-03	0%	
Plenaria 6	Estudiante en practica y Ginny	oct-04	oct-04	0%	
Noviembre					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	oct-27	oct-29	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Estudiante en practica y Ginny	oct-30	sep-31	0%	
Plenaria 7	Estudiante en practica y Ginny	nov-01	nov-01	0%	
Diciembre					
Recolectar informacion departamentos	Ginny	dic-01	dic-03	0%	
Realizar presentacion de la plenaria	Estudiante en practica y Ginny	dic-04	dic-05	0%	
Plenaria 8	Estudiante en practica y Ginny	dic-06	dic-06	0%	

►2. Se diseñaron las plantillas para los mensajes enviados vía correo electrónico, con los colores corporativos, los diferentes logos de la organización y un diseño más cercano, para que se proyectara una imagen adecuada de la empresa. También se buscó generar recordación de los mensajes divulgados, y potenciar el sentido de pertenencia hacia REDOX COLOMBIA S.A.S., por parte de sus colaboradores.

Ginny Rendón, coordinadora del área de Gestión Humana de la organización, solicitó tres plantillas para estos correos masivos: circulares, citaciones y cumpleaños. No obstante, se propusieron y se diseñaron más plantillas para mensajes del día de la mujer, día de la madre, día del padre y para navidad. Se consideró lo anterior, con la finalidad de usar este elemento no solo para mensajes referentes a la organización sino para promover días especiales y apoyar los programas de bienestar que tiene la empresa.

7.6.2. Plantillas para mails

Figura 6. Plantilla para circulares



Figura 7. Plantilla para citaciones

RED OX
COLOMBIA S.A.S.
Más que una empresa, un socio de su productividad.

RED O Xpress
Transporte a su ritmo

Citación a capacitación

Año:

30

Capacitación sobre nuevo software.

En nuestra empresa sabemos la importancia de estar a la vanguardia en cuanto a tecnología. Por eso, adquirimos el nuevo software ... que optimizará los procesos del área de logística.

¿Quién?
Se convoca a todo el personal de logística para esta capacitación.

¿Dónde?
El evento se realizará en el primer piso de la bodega.

¿Cuándo?
Lunes 30 de abril.
Hora: De 8:00 AM a 12:00 M

RED OX COLOMBIA S.A.S.
Calle 9C # 230 - 51
Teléfono: 328 80 00

Call - Correo

Figura 8. Plantilla para mensajes de cumpleaños



Figura 9. Plantilla para mensajes del día de la mujer



Figura 10. Plantilla para mensajes del día del padre



Figura 11. Plantilla para mensajes del día de la madre





¡Feliz día de la madre!

This Valentine's Day, we've joined forces with local artist Courtney Haas to bring you a couple of special Valentine's Day arrangements that are sure to render that special person in your life spastic with happiness. We'll be selling these arrangements for one week only, so act fast to get yours.

Not every Valentine's Day is reason for celebration. Things happen, and sometimes you need to say, "I'm sorry." Do it in style with this arrangement.

¡Madres REDOX!

Compartir

Not every Valentine's Day is reason for celebration. Things happen, and sometimes you need to say, "I'm sorry." Do it in style with this arrangement.

Gestión humana

Figura 12 Plantilla para mensajes de navidad



8. CRONOGRAMA

Cuadro 11. Cronograma

CRONOGRAMA TRABAJO DE GRADO CON REDOX COLOMBIA S.A.S				
	Responsable	Fecha limite	Estatus	
Cronograma				
Realizar cronograma	D Chavarriaga	feb-03	100%	
Enviar a la asesora	N Lenis	feb-06	100%	
Asesora devuelve	P Jaramillo	feb-07	100%	
Cronograma aprobado y listo		feb-03	100%	
Diagnostico				
Fotografías preliminares	Natalia y Daniela		100%	
Segmentar los públicos	N Lenis	feb-11	100%	
Levantar inventario de medios	Daniela	feb-11	100%	
Redactar encuesta	Natalia y Daniela	feb-09	100%	
Redactar entrevista	Natalia y Daniela	feb-09	100%	
Aprobación de segmentación, entrevista y encuesta	P Jaramillo	feb-18	100%	
Realizar entrevistas	Natalia y Daniela	feb-21	100%	
Realizar encuesta	Natalia y Daniela	feb-28	100%	
Tabular información	Natalia y Daniela	mar-03	100%	
Redactar informe y presentación	N Lenis	mar-04	100%	
Revisión de informe		mar-04	100%	
Presentar conclusiones al equipo directivo	Natalia y Daniela	mar-07	100%	
Visitas a la empresa				
Visita #1	Natalia y Daniela	feb-14	100%	
Visita #2	Natalia y Daniela	feb-21	100%	
Visita #3	Natalia y Daniela	mar-07	100%	
Visita #4	Natalia y Daniela	mar-14	100%	
Visita #5	Natalia y Daniela	mar-21	100%	
Visita #6	Natalia y Daniela	mar-28	100%	
Visita #7	Natalia y Daniela	abr-04	100%	
Visita #8	Natalia y Daniela	abr-11	100%	
Visita #9	Natalia y Daniela	abr-25	100%	
Visita #10	Natalia y Daniela	may-02	100%	
Visita #11	Natalia y Daniela	may-09	100%	
Visita #12	Natalia y Daniela	may-16	100%	
Estrategia de comunicación				
Analizar información	D Chavarriaga	mar-05	100%	
Redactar propuesta	Natalia y Daniela	mar-5 y 6	100%	
Reunión de discusión asesora	Natalia y Daniela	mar-11	100%	
Realizar ajustes	D Chavarriaga	mar-12	100%	
Propuesta lista	Natalia y Daniela	mar-13	100%	
Presentar propuesta				
Acordar la reunión y la fecha	Daniela, Natalia, Patricia	mar-14	100%	
Realizar la presentación	Daniela, Natalia, Patricia	mar-14	100%	
Ajustes	N Lenis	mar-15	100%	
Propuesta aprobada equipo directivo		mar-18	100%	
Implementación propuesta				
Reunión en la empresa	Natalia y Daniela	mar-21	100%	
Implementación propuesta	Natalia y Daniela	mar-24 abr-30	100%	
Reunión para dar seguimiento a la implementación	Daniela, Natalia, Patricia	todos los viernes entre marzo 28 y mayo 2	100%	
Medición de efectividad				
Realizar entrevistas	Natalia y Daniela	may-09	100%	
Realizar encuesta	Natalia y Daniela	may-09	100%	
Tabular información	Natalia y Daniela	may-11	100%	
Redactar informe	N Lenis	may-12	100%	
Revisión de informe		may-13	100%	
Redacción del documento				
Redactar Capítulo 1	N Lenis	mar-18	100%	
Enviar a la asesora	N Lenis	mar-20	100%	
Asesora devuelve	Patricia	mar-21	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	mar-24	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	mar-26	100%	
Redactar Capítulo 2	Daniela	mar-18	100%	
Enviar a la asesora	Daniela	mar-20	100%	
Asesora devuelve	Patricia	mar-21	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	mar-24	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	mar-26	100%	
Redactar Capítulo 3	N Lenis	mar-31	100%	
Enviar a la asesora	N Lenis	abr-01	100%	
Asesora devuelve	Patricia	abr-02	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	abr-04	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	abr-08	100%	
Redactar Capítulo 4	Daniela	mar-31	100%	
Enviar a la asesora	Daniela	abr-01	100%	
Asesora devuelve	Patricia	abr-02	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	abr-04	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	abr-08	100%	
Redactar Capítulo 5	N Lenis	may-02	100%	
Enviar a la asesora	N Lenis	may-04	100%	
Asesora devuelve	Patricia	may-06	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	may-08	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	may-08	100%	
Redactar Capítulo 6	Daniela	may-02	100%	
Enviar a la asesora	Daniela	may-04	100%	
Asesora devuelve	Patricia	may-06	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	may-08	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	may-08	100%	
Redactar Capítulo 7	N Lenis	abr-17	100%	
Enviar a la asesora	N Lenis	abr-19	100%	
Asesora devuelve	Patricia	abr-21	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	abr-22	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	abr-22	100%	
Redactar Capítulo 8	Daniela	may-09	100%	
Enviar a la asesora	Daniela	may-11	100%	
Asesora devuelve	Patricia	may-13	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	may-15	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	may-15	100%	
Redactar Capítulo 9	N Lenis	may-09	100%	
Enviar a la asesora	N Lenis	may-11	100%	
Asesora devuelve	Patricia	may-13	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	may-15	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	may-15	100%	
Redactar Capítulo 10	Daniela	may-09	100%	
Enviar a la asesora	Daniela	may-11	100%	
Asesora devuelve	Patricia	may-13	100%	
Realizar ajustes	Natalia y Daniela	may-15	100%	
Capítulo finalizado	Natalia y Daniela	may-15	100%	
Presentación de informes				
Informe 1	Natalia y Daniela	feb-28	100%	
Informe 2	Natalia y Daniela	abr-27	100%	
Entrega del documento				
Informe final	Natalia y Daniela	may-26	100%	

9. RECURSOS

9.1 TALENTOS HUMANOS

Para el desarrollo de este proyecto se contó con los 60 empleados que hacen parte de REDOX COLOMBIA S.A.S., los cuales se encuentran organizados de la siguiente manera:

- **Área Gerencia:** 2 colaboradores
- **Área Comercial:** 20 colaboradores
- **Área Licitaciones:** 5 colaboradores
- **Área Administrativa y Logística:** 28 colaboradores
- **Área Contable:** 3 colaboradores
- **Área Compras:** 2 colaboradores
- El apoyo del Gerente General, la Coordinadora de Gestión Humana y el Comité de Gerencia con quienes se trabajó en equipo.

9.2 RECURSOS FÍSICOS

- Computador
- Software de uso básico (Microsoft Office, Microsoft Excel, Power Point)
- Transporte (Dependiendo de las visitas a la organización)
- Escritorio
- Papelería (Resma de papel y bolígrafos)
- Reuniones semanales los viernes durante todo el tiempo de la pasantía

9.3 RECURSOS FINANCIEROS

Cuadro 12. Presupuesto de plan de trabajo en Redox Colombia S.A.S.

PRESUPUESTO DE PLAN DE TRABAJO EN REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA	
AÑO 2013 – 2014	
TRANSPORTE <ul style="list-style-type: none">• Taxis• Gasolina• Estacionamiento	\$450.000
REFRIGERIOS PARA LA SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA CON LOS DIRECTIVOS DE REDOX COLOMBIA S.A.S. <ul style="list-style-type: none">• Pasa bocas• Bebidas no alcohólicas	\$550.000
INSUMOS DE PAPELERÍA <ul style="list-style-type: none">• CDs• Hojas y lápices• Folders• Impresiones• Argollados• Empastado de tesis	\$520.000
TOTAL	\$1.520.000

10. CONCLUSIONES

- Se puede concluir que la pasantía institucional, permitió conocer las oportunidades de mejora, en cuanto a comunicación interna se refiere, de REDOX COLOMBIA S.A.S., y la importancia de evitar caer en las “trampas” que se presentan en este tipo de negocios familiares. Cabe resaltar, la necesidad de evitar la comunicación informal a nivel empresarial, y mejor promover procesos formales y estandarizados, que lleven a la comunicación en una misma dirección: el cumplimiento del direccionamiento estratégico de una organización, fomentando la productividad de los colaboradores y generando su sentido de pertenencia hacia la empresa.
- Se identificaron los medios de comunicación actuales al interior de la empresa, y se propusieron nuevas intervenciones de comunicación pertinentes de acuerdo a las necesidades que se presentan en la organización.
- Es de resaltar la sensibilización realizada a los directivos sobre los importantes aportes que hace un comunicador a la organización, puesto que así darán la relevancia necesaria a este tipo de procesos y al seguimiento minucioso que se debe hacer para evitar caer de nuevo en falencias comunicacionales.
- Se logró la vinculación de un practicante para la continuidad de la propuesta planteada y para dar apoyo al área de Gestión Humana y a todos los procesos que surgen a nivel interno de REDOX COLOMBIA S.A.S.
- El equipo directivo participó en cada una de las decisiones tomadas y aprobó el presupuesto para el área de comunicaciones, el cual no estaba contemplado antes de la intervención, teniendo como resultado la ejecución del plan y su continuidad.
- La metodología implementada fue apropiada puesto que permitió conocer a profundidad las falencias en cuanto a comunicación a la hora de la realización del diagnóstico, que evidenció las necesidades de los públicos, y el impacto que tuvo la propuesta a la hora de medir su efectividad por medio de una encuesta con un enfoque específico.

- Se propuso a REDOX COLOMBIA S.A.S., ejecutar la propuesta en diferentes etapas, por cuestiones presupuestales y con el objetivo de trabajar cada táctica y ejecutarla de acuerdo a las aprobaciones de la alta gerencia.
- Se logró corroborar la necesidad que presentaba la organización de este tipo de intervención, y se pudo evidenciar los requerimientos del público objetivo, trayendo consigo un nivel de satisfacción alto por parte de los colaboradores a la hora de la ejecución de las estrategias planteadas por el equipo de la pasantía.
- Después de realizar dos Comités Directivos conformados por el gerente y sus reportes directos y de presentarles los resultados del diagnóstico y la propuesta de intervención, la gerencia empoderó al área de Gestión Humana para su implementación y solicitó un plan detallado para hacerle seguimiento.
- La aplicación de la propuesta incluyo no solo aspectos comunicaciones, sino que se complementó con una propuesta de capacitación para el equipo directivo y de desarrollo de competencias, fundamentales para potencializar sus liderazgo y por ende sus habilidades comunicacionales.
- Según los resultados de la medición de efectividad, las tácticas implementadas generaron gran satisfacción y altas expectativas en los colaboradores con las nuevas formas de llevar a cabo ciertos procedimientos.
- Se hizo evidente para los directivos, la importancia que tiene el invertir dinero y tiempo, en trabajar a favor de la comunicación interna de la empresa, teniendo en cuenta este proceso como un elemento vital para el funcionamiento de la organización, para su éxito en el mercado y para el cumplimiento del direccionamiento estratégico.

11. RECOMENDACIONES

A REDOX COLOMBIA S.A.S, se le sugiere seguir con las tácticas propuestas para convertir esas oportunidades de mejora en fortalezas, promoviendo la productividad en los trabajadores y fomentando su sentido de pertenencia.

También, contar de manera constante con el apoyo de un comunicador en la empresa, para que haga seguimiento a estos procesos y plantee propuestas que favorezcan a REDOX COLOMBIA S.A.S. en todas sus áreas.

Así mismo, es importante continuar fortaleciendo el liderazgo de los directivos y de los jefes para lograr obtener una comunicación de doble vía clara, oportuna y fluida, atributos de la comunicación que potencializan los jefes y que no dependen únicamente de los medios de comunicación implementados en la empresa. De allí la necesidad que se lleve a cabo el programa de formación en habilidades comunicacionales y de liderazgo, como también la implementación del modelo de competencias del líder REDOX COLOMBIA S.A.S.

Debido a que la organización se encuentra en constante crecimiento, es necesario cumplir el cronograma propuesto de plenarias y de reuniones.

Por otra parte se recomienda que la empresa siga afinando su proceso de inducción y reinducción para promover la actualización y conocimiento de la empresa por parte de los colaboradores realizándolo periódicamente.

Finalmente, se sugiere a los directivos de la organización, invertir en el área de comunicaciones de forma constante, para que la empresa esté actualizada y a la vanguardia en este tipo de procesos.

BIBLIOGRAFÍA

ANDER-EGG, Ezequiel. Técnicas de investigación social. 24 ed. Argentina. Lumen, 1995. p. 41. 429p. ISBN 950-724-513-8.

ANDRADE, RODRIGUEZ, Horacio. La comunicación en la organizaciones. México. Editorial Trillas. 1991. 368p

ARANA FLOREZ, Ronald. La comunicación en las Pymes. Cali: Universidad Santiago de Cali, 2009. 246p.

BELTRÁN, Francisco. La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana.. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en comunicación, Castellón España: Universitat Jaume. Facultad de comunicación, 2007. 583p.

CALLE VARON, Viviana. BONILLA MOSQUERA, Wendy. diseño y diagnóstico de un plan de comunicaciones para el Hospital Mario Correo Rengifo [CD-ROM]. Trabajo de grado Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2007. 1 CD-ROM.

CARDOZO CABAL, Angélica María. Diseño del plan estratégico de comunicación para la "Fundación Servicio Juvenil Bosconia, Marcelino". [CD-ROM]. Pasantía Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2010. 1 CD-ROM.

CASTAÑEDA GOMEZ, Claudia Constanza. Comunicación organizacional de la calidad, Caso manuelita S.A. División aceites y grasas [CD-ROM]. Trabajo de grado Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2005. 1 CD-ROM.

CORBETTA, Piergiorgio. Metodología y técnicas de investigación social. Madrid: Mc Graw Hall. 2007. 422p. ISBN 978-84-481-5610-7.

Empresa Social del Estado (ESE) Centro - Comunas 8, 9, 10, 11, 12 [en línea]. Cali: Alcaldía de Santiago de Cali, 2014. [Consultado 02 de marzo de 2014]. Disponible en Internet:
http://www.cali.gov.co/salud/publicaciones/empresa_social_del_estado_ese_centro_comunas_8_9_10_11_12_pub

ESPAÑA FERNÁNDEZ, Diana Marcela. Diagnóstico de comunicación interna en la secretaría de cultura y turismo de Santiago de Cali [CD-ROM]. Pasantía Comunicador Social-Periodista. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente. Facultad de comunicación Social, 2009. 1 CD-ROM.

FERNANDEZ B, Jorge. El concepto de cambio organizacional [en línea]. Bogotá D.C: Gestiónhumana.com, s.f. [Consultado 02 de marzo de 2014]. Disponible en Internet:
http://www.gestionhumana.com/gh4/IdentificaEmpresa.asp?Siga=/gh4/BancoConocimiento/E/el_concepto_de_cambio_organizacional/el_concepto_de_cambio_organizacional.asp

GALINDO, Jesús. Técnicas de investigación: en sociedad, cultura y comunicación. México D.F.: Prentice-Hall, 1998. 523p. ISBN 968-444-262-9.

GARCIA JIMENEZ, Jesús. La comunicación interna. Madrid: Días de Santos, 1998. 373p.

GOLDHABER, Gerald. Comunicación organizacional. México: Diana, 1984. 368p.

Información Institucional de Redox Colombia [en línea]. Colombia: Redox Colombia S.A.S, 2014. [Consultado 02 de marzo de 2014]. Disponible en Internet:
www.papeleriaREDOX_COLOMBIA_S.A.S..com.

KREPS, Gary. La comunicación organizacional. : Mc Graw Hill Interamericana, 1995. 647p.

La importancia de las comunicaciones internas en las empresas [en línea]. Chile: Universia, (s.f.). [Consultado 23 de marzo de 2013]. Disponible en Internet: <http://noticias.universia.cl/en-portada/noticia/2013/03/25/1012858/importancia-comunicaciones-internas-empresas.html>

LEACH, Peter. La empresa familiar. Buenos Aires: Garnica, 2009. 311p.

LÓPEZ PÉREZ, Alberto. Memorias, III Simposio Latinoamericano de comunicación organizacional ¿Cómo hacer más eficaz la comunicación interna? Cali: 1996. p.325. ISBN 958-96351-7-2

LORAIN BLAXTER, c. Como se hace una Investigación [en línea]. Barcelona, Espana: 2002. [Consultado 15 de marzo de 2014]. Disponible en Internet: <http://www.terras.edu.ar/aula/cursos/10/biblio/10BLAXTER-Loraine-HUGHES-Christina-y-TIGHT-Malcom-Cap-3-Reflexionar-sobre-los-metodos.pdf>

MUCCI, Ottorino Oscar. Empresas familiares. Buenos Aires: editorial Atlántida, 2008. 169p.

REY G, Noelia. La empresa familiar. Trabajo de grado Licenciatura en Psicología. Mendoza, Universidad del Aconcagua. Facultad de Psicología, 2010. 394p.

RODRIGUEZ M, Dario. Diagnostico organizacional. 3 ed. México: Alfaomega, 1999. 218p.

ANEXOS

Anexo A. carta de aprobación

REDOX[®] COLOMBIA S.A.S. www.papeleriaadox.com
Más que una empresa, un socio de su productividad.

Santiago de Cali, Septiembre 5 de 2013

Señores
UNIVERSIDAD AUTONOMA
Atm.: Docentes
Cali

Cordial saludo

La presente es para informarle que las estudiantes Natalia Lenis y Daniela Chavarriaga, identificadas con cédula de ciudadanía 1.130.621.589 de Cali y 1.144.047.109 de Cali respectivamente, están autorizadas para ingresar en nuestra empresa REDOX COLOMBIA S.A.S, y obtener información para realizar los trabajos propuestos en la asignatura: "Trabajo de Grado".

Cordialmente,


NADIA PAYÁN MARTÍNEZ
Coordinadora Gestión Humana

Artículos para Oficina • Suministros para Computadores • Aseo y Cafetería • Ferretería
Equipos y Electrodomésticos • Formas Preimpresas • Seguridad Industrial • Mobiliario Oficina
Calle 9 C No. 23 C - 51 **PBX:** 524 6000 **FAX:** 513 2525 Cali - Colombia **E-mail:** ventas@papeleriaadox.com

Anexo B. Encuesta

1. Cree usted que REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S. Cuenta con medios de comunicación (intranet, boletines, carteleras, pantallas, etc) que faciliten los procesos?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

2. Cree usted que en REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S. La comunicación es fluida y de doble vía?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

3. Cree usted que la comunicación entre las diferentes áreas que hay en la empresa es efectiva?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

4. Siente usted que su jefe inmediato lo informa oportunamente y de manera periódica sobre lo que sucede?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

5. Tiene usted conocimiento de la planeación estratégica que se lleva a cabo en REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S.?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

6. Tengo claridad de cómo contribuyo desde mi cargo a la estrategia de la empresa?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

7. Tengo conocimiento de la misión, visión, estrategias, y valores de REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S.?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

8. Cree usted que hay barreras para comunicarse con los altos directivos?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En desacuerdo _____

9. Cree usted que es fácil comunicarse con colegas y pares?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En
desacuerdo _____

10. Cree usted que su jefe propicia una comunicación permanente con usted?

De acuerdo _____ Más o menos de acuerdo _____ En
desacuerdo _____

Anexo C. Entrevista

1. Cree usted que REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S. Cuenta con medios de comunicación (intranet, boletines, carteleras, pantallas, etc) que faciliten los procesos?
2. Cree usted que en REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S. La comunicación es fluida y de doble vía?
3. Cree usted que la comunicación entre las diferentes áreas que hay en la empresa es efectiva?
4. Siente usted que su jefe inmediato lo informa oportunamente y de manera periódica sobre lo que sucede?
5. Tiene usted conocimiento de la planeación estratégica que se lleva a cabo en REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S.?
6. Tengo claridad de cómo contribuyo desde mi cargo a la estrategia de la empresa?
7. Tengo conocimiento de la misión, visión, estrategias, y valores de REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S.?
8. Cree usted que hay barreras para comunicarse con los altos directivos?
9. Cree usted que es fácil comunicarse con colegas y pares?
10. Cree usted que su jefe propicia una comunicación permanente con usted?

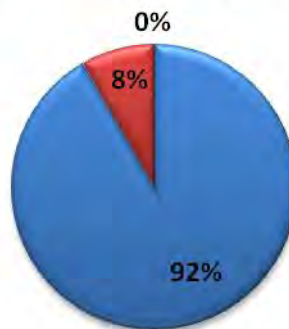
Anexo D. Encuesta medición de efectividad

- Objetivos del evento:

1. ¿Considera usted que la reunión es idónea y pertinente?

De acuerdo 22 Más o menos de acuerdo 2 En desacuerdo _____

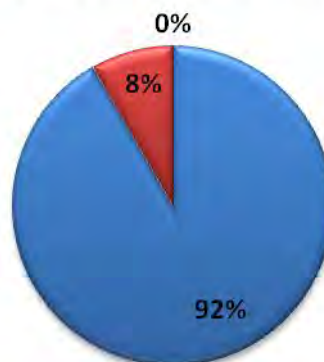
■ De acuerdo ■ Más o menos de acuerdo ■ Desacuerdo



2. ¿Considera usted que los contenidos elegidos para tratar en la reunión fueron adecuados?

De acuerdo 22 Más o menos de acuerdo 2 En desacuerdo _____

■ De acuerdo ■ Más o menos de acuerdo ■ Desacuerdo



- Metodología:

3. ¿Cree usted que la duración de la reunión es apropiada?

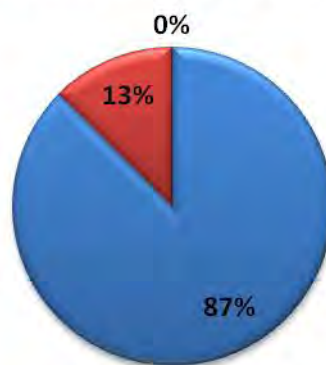
De acuerdo 16 Más o menos de acuerdo 8 En desacuerdo _____



4. ¿Considera usted que la presentación que se expuso con los temas de la reunión fue pertinente?

De acuerdo 21 Más o menos de acuerdo 3 En desacuerdo _____

■ De acuerdo ■ Más o menos de acuerdo ■ Desacuerdo

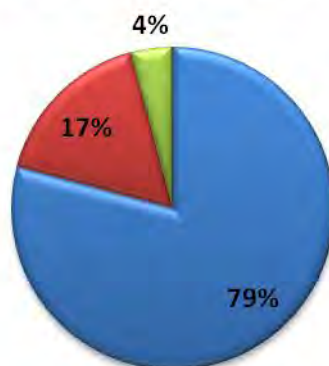


- **Organización:**

5. ¿La organización de la reunión fue la mejor?

De acuerdo 19 Más o menos de acuerdo 4 En desacuerdo 1

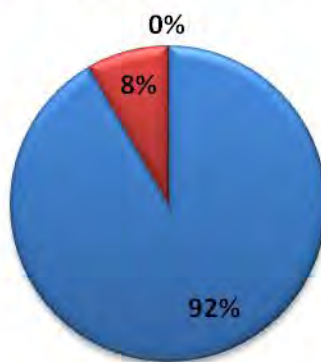
■ De acuerdo ■ Más o menos de acuerdo ■ Desacuerdo



6. ¿Cree usted que la atención y los refrigerios brindados fueron buenos?

De acuerdo 22 Más o menos de acuerdo 2 En desacuerdo _____

■ De acuerdo ■ Más o menos de acuerdo ■ Desacuerdo



Anexo E. Entrevista a Jairo Chacón Gerente General, para medir la efectividad de la plenaria


1. ¿Cómo calificaría usted (de 1 a 5 siendo la calificación más mala y 5 la mejor), la labor del equipo pasantía en estos cinco meses y sus propuestas para REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S.?
2. ¿Cómo calificaría usted (de 1 a 5 siendo la calificación más mala y 5 la mejor) la labor del comunicador dentro de REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S, después de la experiencia con el equipo pasantía?
3. ¿Cree usted que el equipo pasantía ejecutó de buena manera sus propuestas?
4. ¿Cuál considera usted es el grado de pertinencia de la intervención del equipo conformado por Natalia Lenis y Daniela Chavarriaga para la planeación de la plenaria?
5. ¿Cree usted que la organización de la plenaria que se realizó con el área de gestión humana, fue la adecuada?
6. ¿Cree usted que la metodología usas (diapositivas) fomentó la participación de los asistentes a la reunión?
7. Como gerente de REDOX COLOMBIA S.A.S. COLOMBIA S.A.S., ¿qué aportes le hizo esta pasantía institucional de las estudiantes?

Anexo F. Inventario de medios

Medio	Dirigido a:	Periodicidad	Fechas entrega	Breve descripción	Contenido	Responsable	Observaciones
Medios Internos							
Mail	Jefe Logística	Mensual	los 5 primeros días de cada mes	Un mail que se le envía en principio al jefe de logística y él se encarga en enviarlo a todos los departamentos para llevar a cabo reuniones	Cita para reunión mensual y dar información de todos los departamentos	Directivos	información de todos los departamentos
Cartelera cumpleaños	personal	mensual	el 1 de cada mes	una cartelera para tener en cuenta las fechas de los cumpleaños de los trabajadores	se pone de recordatorio los cumpleaños de los trabajadores para tenerlos en cuenta en su día	Gestión Humana	se actualizan los cumpleaños de los trabajadores
Cartelera de comfandi	personal	mensual	los 5 primeros días de cada mes	esta cartelera es con el fin de mostrar actividades extracurriculares que le ofrece comfandi a los trabajadores	Ponen beneficios para los trabajadores y sus familiares, temas salud, deportes, sano esparcimiento.	Gestión Humana	Mantiene informado a los trabajadores a tener otros tipos de beneficios fuera de los que le ofrece REDOX directamente.
Cartelera reglamento interno	personal	diario	se actualiza cada que haya un nuevo reglamento	Es una cartelera donde muestra el reglamento interno de la empresa y como lo deben cumplir cada uno de los trabajadores para evitar sanciones.	Muestra todo el reglamento que tiene REDOX Colombia para sus trabajadores.	Gestión Humana	Sirve para que cada uno de los miembros de la empresa conozca el reglamento y no se presenten inconvenientes.

Plenarias y reuniones de gerencia	Todos los colaboradores	Mensual	El último sábado de cada mes	Plenaria informativa donde, se muestran resultados del mes, felicitan a los cumpleaños y presentan al personal nuevo.	El gerente es el encargado de dar la plenaria, aprovecha e informa los sucesos importantes de Redox Colombia.	Gestión Humana y Gerencia	Sirve para mantener informada al personal de Redox Colombia, y que ellos sepan cuáles son las novedades de la empresa
Medios Externos							
Página web	Clientes directos	diario	se actualiza cada que sea necesario	muestra toda la información global de la empresa	especifica sus servicios, labor y reglamento	Norma Mera	te lleva a un conocimiento o más amplio de REDOX
Facebook	clientes	diario	se revisa a diario	Información de la empresa de manera general	dar conocimiento de la empresa en las redes sociales	Norma Mera	permite que la empresa ocupe un espacio en redes sociales y así tener un conocimiento o general de sus servicios

Anexo G. Segmentación de público interno

<div>  </div>												
Público interno RED 2X COLOMBIA S.A.S.												
Infra 30												
Nombre	Apellido	Cédula	Cargo	Genero	Estado civil	Numero de hijos	Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento	Direccion	Barrio	Extrato	Comuna
Jairo	Chacon Rebolon	14443291	Gerente General	Masculino	Casado	2	07/05/54	Cali	Calle 13 E # 69 - 53 Casa 7	Jamundi	5	Comuna 17
Adolfo Javier	Chacon Veloz	94501381	Director Comercial	Masculino	Casado	2	18/12/76	Cali	Jamundi paraiso moradi	La Morada	5	Comuna 17
Diana Patricia	Valencia		Directora de compras	Femenino								
Oswald Rodrigo	Felix Cardenas	84391777	Director de instalaciones	Masculino	Casado	3	06/04/77	Cali	Calle 1359 72-53	Quinta de don simon	5	Comuna 17
Jose Luis	Aguirre Osuna	113062958	jefe redex empresa	Masculino	Soltero	0	31/12/88	Cali	Cra 878 # 51-23	Ciudad concho	2	Comuna 15
Ana Julieth	Naranjo Velaz	1130637845	Director administrativo y logistica	Femenino	Soltera	0	25/04/88	Cali	Cra 1 # 66 - 42	Metropolitano del Norte	3	Comuna 5
Glory Liana	Rebion Osorio	31488996	Coordinadora de gestión humana	Femenino	Union Libre	1	05/06/04	Cali	Cra 8A # 58 - 26	La Bata	3	Comuna 8
Viviana	Bedoya Montero	11953028	Directora Contable	Femenino	Casada	2	12/05/66	Cali	Calle 498 # 24N 99	La merced	5	Comuna 2
Adriana Maria	Antaya Gutierrez	11464644	Supervisora de mostrador	Femenino	Casada	1	04/02/83	Cali	Calle 38 # 41C - 09	La union	3	Comuna 16
Juan Camilo	Alarcon Hernandez	1143979068	jefe de Redox	Masculino	Soltero	0	14/02/76	Cali	Cra 25 # 123-13	Los linderos	2	Comuna 21
Colaboradores 50												
Nombre	Apellidos	Cédula	Cargo	Genero	Estado civil	Numero de hijos	Fecha de nacimiento	Lugar de nacimiento	Direccion	Barrio	Extrato	Comuna
Carlos Arturo	Alarcon Ruiz	16696111	Administrativo	Masculino	Union Libre	2	25/04/64	Popayan	Cra 498 # 51-08	Ciudad cordoba	2	Comuna 15
Andrea	Aragon Ami	1143828247	Administrativa	Femenino	Union Libre	0	05/10/89	Cali	Cra 43B 13A -53	Guabal	3	Comuna 10
John Harme	Arango velazquez	16657731	Logistica	Masculino	Casado	2	25/07/52	Armenia	Cra 24 #4 # 82-35	Valle grande	2	Comuna 21
Victor Javier	Arant Danilev	94505132	Logistica	Masculino	Separado	3	06/04/77	Cali	Cra 25103 # 070-39	Ricardo Balsezar	3	Comuna 13
Valentin	Anias Alvarado	1144079199	Administrativo	Femenino	Soltera	0	21/09/89	Cali	Cra 44A # 56- 11-40	Morichal de comendante	2	Comuna 15
Claudia Maria	Anias Montoya	68321035	Administrativo	Femenino	Casada	2	08/09/71	Cali	Cra 7 # 89-46	Alfonso janes 14 Haza	2	Comuna 7
Marcelino	Balazmor Torar	1144461363	Administrativo	Masculino	Casado	1	31-04	Bogota	Cra 1 # 25 - 35 cona C 11	Torres de comendante	2	Comuna 5
Robert Wagner	Benito Castaño	36557683	Logistica	Masculino	Casado	1	27/12/76	Cali	Cra 59 # 101 - 67	Bruas de mayo	3	Comuna 20
Robinson	Bravo Rivera	14837085	Logistica	Masculino	Soltero	0	02/05/82	Cali	Av 6 Oeste # 34 - 46	Terron colorado	1	Comuna 1
Maria Farlay	Burbano Parilla	1144158472	Administrativo	Femenino	Soltera	0	20/06/02	Dagua	Cra 87 # 1 - 70	El fido	5	Comuna 19
Columbia	Caballero Arango	11302182	Administrativo	Femenino	Union Libre	0	25/01/68	Cali	Cra 44 # 1 - 88	Meléndez	3	Comuna 18
Alexander	Campes Suarez	6102456	Administrativo	Masculino	Casado	1	21/01/79	Cali	Calle 36A # 23-44	Rucon	3	Comuna 12
Ampy	Cano Lopez	67024294	Administrativo	Femenino	Soltera	1	12/10/83	Cali	Cra 44 # 26 - 111	Villa del sur	3	Comuna 21
Andres Orly	Catalanda Rendón	1130679827	Logistica	Masculino	Soltero	0	21/09/88	Cali	Cra 86B # 78 - 50	Catedral Colon	3	Comuna 10
Ricardo	Ceballos Serruello	94410796	Logistica	Masculino	Union Libre	2	10/03/74	Cali	Calle 144B # 50 - 56	La de mayo	3	Comuna 17
Carol Viviana	Chacon Velaz	38602013	Administrativa	Femenino	Casada	1	01-mar	Cali	Calle 20 # 101 A - 67	Catedral Jardin	6	Comuna 22
Maria Juliana	Delgado Silva	66738504	Administrativo	Femenino	Union Libre	0	09/11/70	Buenaventura	Cra 3 # 10A - 64	Colgaduras	5	Comuna 19
Reiner Andres	Delgado Silva	1116234562	Logistica	Masculino	Soltero	0	23/01/84	Bogota	Villa del lagui	Villa del lagui	2	Comuna 13
Liliana Marcela	Florez Pabón	67028874	Administrativa	Femenino	Soltera	0	25/05/85	Bogota	Cra 402 # 51 - 04	Ciudad cordoba	2	Comuna 15
Julian Andres	Garay Fernandez	1143846734	Logistica	Masculino	Soltero	0	28/01/83	Cali	Calle 26 # 36 - 51	La esperanza	2	Comuna 11
Glaci Andria	Garcia Noriega	1143844753	Administrativo	Femenino	Soltera	0	05/04/73	Cali	Calle 98 # 218 - 21	Alameda	3	Comuna 9
Patricia	Garcia Vango	31952577	Administrativo	Femenino	Union Libre	2	14/01/66	Cali	Calle 48 # 782 - 15	12 De Octubre	3	Comuna 12
Bryan Fernando	Gaviria Bautista	1144126194	Logistica	Masculino	Soltero	0	03/08/89	Cali	Av 6 oeste # 32 - 61	Terron colorado	4	Comuna 1
Jorge Andres	Gaviria Girardo	1144168146	Logistica	Masculino	Soltero	0	23/04/93	Medellin	Diagonal 72C # 261 - 55	Ricardo Balsezar	2	Comuna 13
Esthara Yaneeth	Gaviria Gutierrez	11338926	Administrativa	Femenino	Union Libre	2	12/07/88	Armenianuevo	Cra 26 10A # 070-48	Ricardo Balsezar	2	Comuna 13
Jacqueline	Garcia Velaz	1130638091	Administrativo	Femenino	Soltera	0	14/06/87	Cali	Calle 71B # 8N - 55	Guadalupe	1	Comuna 6
Victor Alfonso	Gomez Rodriguez	1143861880	Logistica	Masculino	Soltero	0	14/06/95	Cali	Manzanera 1 Casa # 4	La sierra	4	Comuna 16
Enzo	Gonzalez Muñoz	16651520	Administrativo	Masculino	Casado	1	19/10/59	Cali	Calle 50E # 48 - 31	Morichal de comendante	2	Comuna 15
Jorge Edgardo	Gustier Orango	10701020	Administrativo	Masculino	Casado	1	08/07/64	Cali	Cra 21 # 134-14	Guayquil	1	Comuna 9
Lina Gineka	Guzman Ramirez	33575538	Administrativa	Femenino	Union Libre	0	16/05/80	Cali	Calle 54A # 420-53	Paso del comercio	3	Comuna 6
Bryan Alberto	Herrera Delgadillo	1144169109	Logistica	Masculino	Soltero	0	30/05/93	Cali	Cra 24B # 86 - 15	Valle grande	1	Comuna 21
Cristhna Adolfo	Holguin Spika	114025803	Logistica	Masculino	Soltero	0	18/05/89	Cali	Cra 82 # 4 - 51	Meléndez	3	Comuna 18
Diego Marino	Jacome Holguin	1130697526	Logistica	Masculino	Soltero	0	31/01/66	Cali	Cra 92 # 4 - 51	Meléndez	3	Comuna 18
Geovanny	Jaramelo Prado	1130607526	Logistica	Masculino	Soltero	0	28/08/86	Cali	Cra 92 # 4 - 51	Meléndez	3	Comuna 18
Lidia	Jaramelo Escobar	66911173	Administrativo	Femenino	Union Libre	0	21/03/12	Buga	Cra 7C 86 70 - 119	Alfonso Lopez	2	Comuna 7
Selvan Emilio	Jorge Urbano	94415626	Administrativo	Masculino	Casado	1	06/09/74	Cali	Cra 51 # 12 018	Meléndez	3	Comuna 15
Valeria Catalina	Leon Bonavides	1143879046	Administrativo	Femenino	Union Libre	0	15/09/91	Bogota	Cra 28B # 2A - 24 Apto 201	Albos de miraflores	3	Comuna 10
Leidy Lorena	Leon Lozano	115199626	Administrativo	Femenino	Soltera	0	23/04/91	Cali	Calle 13A # 36 - 94	El dorado	3	Comuna 10
Ely Johanna	Londrillo Perez	67026764	Administrativo	Femenino	Soltera	0	07/06/85	Cali	Calle 72B # 282 - 27	Los reboles	2	Comuna 13
Mayerlin	Lopez Ortega	1130676142	Administrativo	Femenino	Union Libre	0	10/03/88	Cali	Cra 43B # 54-72	Morichal	2	Comuna 15
Leidy Victoria	Lopez Ramos	1144126825	Administrativo	Femenino	Soltero	0	20/06/89	Restrepo-Meta	Cra 1 A 10 # 78-09	Estimero	3	Comuna 6
Nancy	Louada Verrano	1129771124	Administrativo	Femenino	Soltera	0	08/10/54	Cali	Calle 3 C # 23 - 51	Bofraja	3	Comuna 9
Carlos Alberto	Luna Torres	1144132641	Logistica	Masculino	Soltero	0	02/11/81	La cumbre	Cra 130D #71A 98	Bruas de los alamos	2	Comuna 2
Shonatan Nefti	MacDrohen Rivera	1107066313	Logistica	Masculino	Soltero	0	26/06/91	Pacho	Diagonal 19 # 72A -51	Alfonso Lopez etiozo 2	1	Comuna 7
Maria Andria	Mera Cardona	66079187	Administrativo	Femenino	Casada	1	17/07/76	Tuluja	Calle 13C # 22-53 Apto 103 f	Quintas de don simon	5	Comuna 17
Luis Paul	Milian Ariza	16686324	Logistica	Masculino	Soltero	0	05/02/83	Bogota/Cauca	Cra 62A # 45 - 13	Sevilla	2	Comuna 4
Steven	Morero Olaya	11442423	Logistica	Masculino	Soltero	0	20/11/81	Cali	Calle 4 oeste # 108	Las palmas	3	Comuna 1
Ulrich Edward	Muñoz Gallego	94431119	Logistica	Masculino	Union Libre	1	12/07/75	Cali	Calle 71B # 27 - 111	Pensado	2	Comuna 13
Darwin	Oliveron Garcia	16421324	Logistica	Masculino	Soltero	1	03/05/82	Buenaventura	Cra 1 B # 54 - 09	Palmeria del Norte	3	Comuna 5
Claudia Liliana	Osorio Balthazort	25457551	Administrativo	Femenino	Casada	1	19/01/83	Norquia	Calle 38A # 21-48 Piso 2	Redon	3	Comuna 12
William	Osorio Gomez	16755397	Logistica	Masculino	Union Libre	0	10/04/67	Cali	Calle 73A # 19 - 52	San Luis	3	Comuna 6
Jose Adolfo	Palacios Correa	16797981	Administrativo	Masculino	Separado	3	31/05/69	Cali	Cra 31 # 36 - 77	El diamante	2	Comuna 13
Dey	Payan Martinez	10995061	Administrativo	Femenino	Separado	2	28/12/52	Bogota	Cra 26 # 24-1 / APTO 201	Miraflores	4	Comuna 10
Luz Amparo	Perez	66831993	Administrativo	Femenino	Union Libre	1	21/03/85	Cali	Cra 49B # 50-38	Ciudad cordoba	2	Comuna 15
William Alexander	Perez Perez	1144141408	Logistica	Masculino	Union Libre	1	03/08/80	Rancho	Cra 42A # 54 - 28	Ciudad concho	2	Comuna 15
Amelia Andria	Pino Herra	1144107930	Administrativo	Femenino	Soltera	1	11/04/93	Cali	Cra 42A # 39 - 03	Union de vivienda popular	3	Comuna 16
Jorge Alexander	Pineda Contreras	6109074	Logistica	Masculino	Union Libre	2	14/05/79	Medellin	Calle 48 # 282-34	12 De Octubre	3	Comuna 12
Diana Lucia	Proba Macia	1130630770	Administrativa	Femenino	Separada	1	15/01/87	Cali	Calle 8C # 1C - 27	Jamundi	3	Comuna 17
Juan Pablo	Quintero Naranjo	94383074	Administrativo	Masculino	Union Libre	1	21/04/73	Cali	Calle 87 A # 26 GS-34	Ciudadela san marcos	2	Comuna 14
Ismael	Rivas Suarez	2523444	Administrativo	Femenino	Casado	1	05/05/81	Cali	Cra 21 # 134-54	Jerini	3	Comuna 9
Johanny Andres	Ries Rodas	1959599312	Logistica	Masculino	Soltero	0	25/03/91	Manizales	primavera	primavera	2	Comuna 11
Edison Orlando	Rivadeneira Alvarez	16535132	Logistica	Masculino	Soltero	0	07/10/83	Cali	Cra 94C # 1C - 57	Meléndez	3	Comuna 18
Milena Cesar	Roldano Rivera	36505022	Logistica	Masculino	Union Libre	0	30/03/77	Cali	Calle 729B 2805 - 17	Los reboles	2	Comuna 11
Cristobal	Rodriguez Donado	31486562	Administrativo	Femenino	Casada	1	12/07/83	Bogota/Cauca	Cra 62A # 1A - 27	Changaplat	5	Comuna 19
Henry	Ruiz Cortijo	16594277	Administrativo	Masculino	Casado	2	11/02/64	Cali	Calle 18 # 59-41 / Pto 2	Aranuez	3	Comuna 9
Jefferson	Sagardo Campuzano	1144029139	Logistica	Masculino	Union Libre	7	28/10/87	Jamundi	La buñeira	Alto del rosario	3	Comuna 2
Luz Adriana	Valencia Morales	42102956	Administrativa	Femenino	Union Libre	1	01/10/97	Cordoba	Calle 2C # 95B - 38	Meléndez	3	Comuna 18
Henry	Vargas Londoño	16778997	Administrativo	Masculino	Separado	0	09/09/70	Cali	Calle 45A # 103 - 33	La Alameda	2	Comuna 4
John Edinson	Vaquez Milian	1142986038	Logistica	Masculino	Soltero	0	15/06/92	Trajillo	Rincon Oaza	Dagua	3	Comuna 2
Edison Emilio	Zuluaga Espinosa	16776321	Administrativo	Masculino	Union Libre	2	03/02/70	Cali	Ciudad del campo	Ciudad del campo	3	Comuna 11

Anexo H. Entrevista medición efectividad Ginny Rendón Jefe de Gestión Humana

1. ¿Cómo calificaría usted la labor del equipo pasantía en estos cinco meses de trabajo?
2. ¿Qué opina usted del acompañamiento que hizo el equipo pasantía al área de Gestión Humana para la ejecución de la propuesta?
3. ¿Cómo califica usted la forma en que se ejecutó la propuesta planteada por el equipo pasantía?
4. ¿Cómo califica usted la labor del comunicador después de esta experiencia con el equipo pasantía?
5. ¿Cómo calificaría usted el acompañamiento realizado por el equipo pasantía a la organización de la plenaria?
6. ¿Cuál considera usted es el grado de pertinencia de la intervención del equipo conformado por Natalia Lenis y Daniela Chavarriaga para la planeación de la plenaria?
7. Como coordinadora del área de Gestión Humana ¿qué le deja esta experiencia con el equipo pasantía?